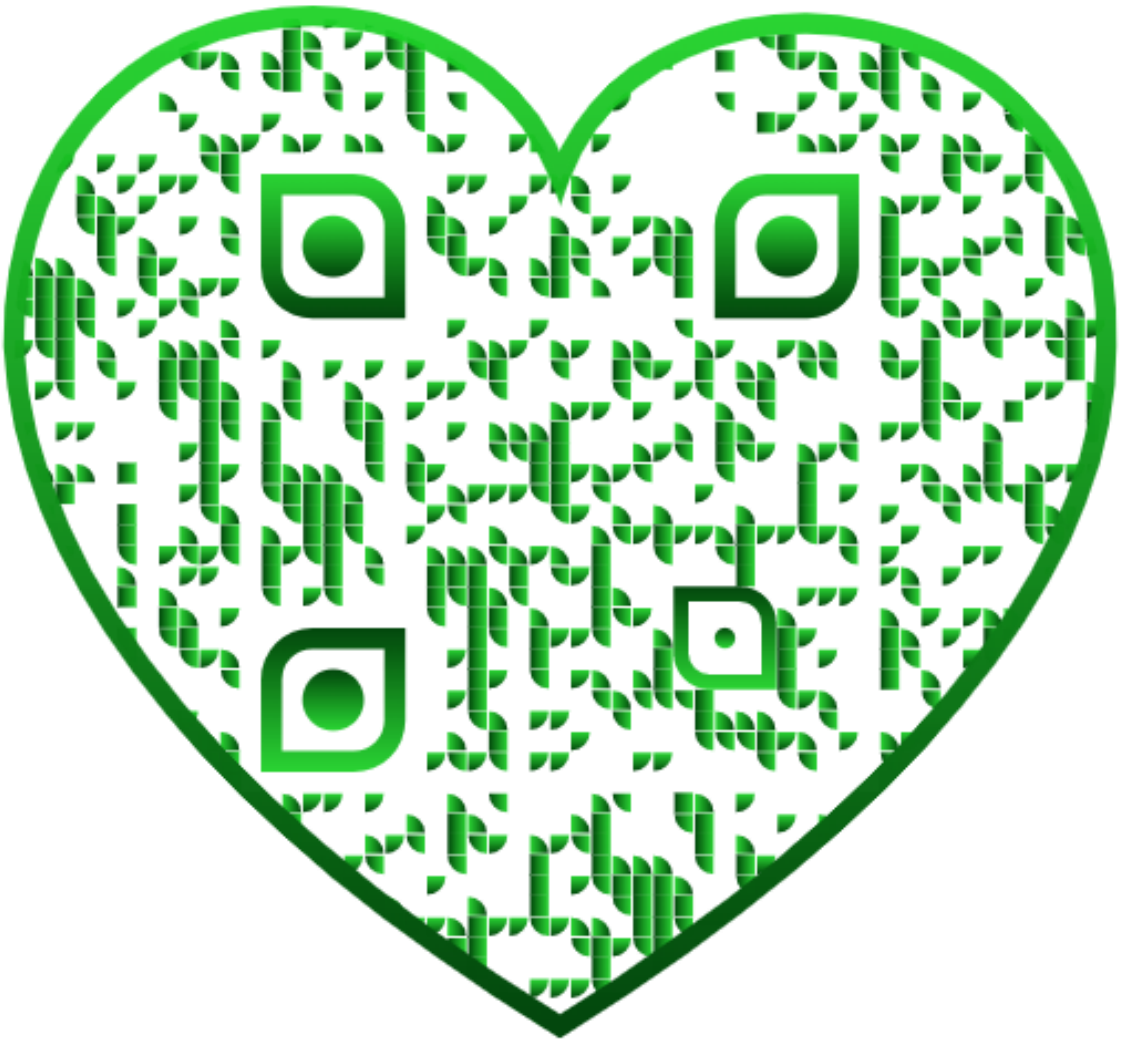
David Autissier

L'intelligence de situation

Savoir exploiter toutes les situations

EYROLLES
Éditions d'Organisation



Savoir tirer parti d'une situation quelle qu'elle soit est un talent qui, s'il est parfois inné, peut être travaillé, affûté. Il s'agit alors de développer son « intelligence de situation ».

Mais comment la définir ? L'intelligence de situation représente en fait la capacité des individus à comprendre les contextes et les personnes de manière à agir en connaissance de cause, de façon à ce que tout échange soit profitable et produise de la réussite.

En classifiant 100 comportements observés en entreprise sur plus de trois ans d'étude, l'auteur identifie les racines de l'intelligence de situation, en mettant en évidence les 5 grands points à cultiver pour augmenter son potentiel de réussite : **l'introspection, la compréhension, l'interaction, la réalisation et la capitalisation.**

David Autissier est maître de conférences en management à l'IAE Gustave Eiffel (Institut d'Administration des Entreprises) de l'université de Paris XII et intervient en tant qu'expert du changement et des projets de transformation dans les grands groupes.

www.editions-organisation.com

Code éditeur : G54451
ISBN : 978-2-212-54451-0

barbaryourte.com | Photo : istockphoto.com

- tirage n° 36270

L'intelligence de situation

- tirage n° 36270

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

David Autissier est maître de conférences en management
à l'IAE Gustave-Eiffel à l'université de Paris XII.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54451-0

- tirage n° 36270

David Autissier

L'intelligence de situation

Savoir exploiter toutes les situations

EYROLLES
Éditions d'Organisation

- tirage n° 36270

Sommaire

La quête de la réussite 11

Introduction – 100 situations observées pour une définition de l'intelligence de situation 13

Première partie

Qu'est-ce que l'intelligence de situation ?

Modèle de l'intelligence de situation 21

Interconnexion des variables de l'intelligence de situation 24

Deuxième partie

Développez votre capacité d'introspection

Connaître son caractère 29

Situation n° 1 – **Ceinture et bretelles** 30

Situation n° 2 – **Le syndrome Caliméro** 32

Situation n° 3 – **L'émotion positive** 34

Situation n° 4 – **Avant j'avais des principes, maintenant j'ai des enfants** 36

Situation n° 5 – **La stratégie Columbo** 38

Situation n° 6 – **Séduction contre rationalisation** 40

Situation n° 7 – **Le complexe du scorpion** 42

Connaître ses limites 45

Situation n° 8 – **Les sirènes dissonantes de la nouveauté** 46

Situation n° 9 – **Tout seul on est con** 48

Situation n° 10 – ***Burnout*** 50

Situation n° 11 – **Croire que l'on est arrivé** 52

Situation n° 12 – **Je ne sais plus** 54

Situation n° 13 – **L'autre n'est pas à tuer** 56

Situation n° 14 – **Il n'y a que moi qui bosse** 58

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Connaître ses envies et ses objectifs 61
Situation n° 15 – **Le pouvoir : entre envie et répulsion** 62
Situation n° 16 – **Je veux aimer ce que je fais** 64
Situation n° 17 – **À quoi ça sert ?** 66
Situation n° 18 – **Ne rien lâcher** 68
Situation n° 19 – **Talent caché attend révélateur** 70
Situation n° 20 – **Je ne veux pas tout sacrifier** 72

Bilan – Votre capacité d'introspection 74

Troisième partie
Développez votre capacité de compréhension

Comprendre les personnes 81
Situation n° 21 – **Les passagers clandestins** 82
Situation n° 22 – **Les nouveaux sont toujours gentils** 84
Situation n° 23 – **Tout le monde ment** 86
Situation n° 24 – **Le paradoxe de la concurrence interpersonnelle** 88
Situation n° 25 – **Chacun travaille dans son coin** 90
Situation n° 26 – **Le stress du patron** 92

Comprendre les enjeux 95
Situation n° 27 – **Je te dis que l'autre est un con, mais comprends que c'est pour toi** 96
Situation n° 28 – **Le seau de poissons** 98
Situation n° 29 – **On veut ma tête** 100
Situation n° 30 – **Le syndrome du sursis** 102
Situation n° 31 – **La vision du jeu** 104
Situation n° 32 – **Entrer dans les dossiers** 106

Comprendre le contexte 109
Situation n° 33 – **dernier son de cloche** 110
Situation n° 34 – **Trop de tout** 112
Situation n° 35 – **Hyperréalité** 114
Situation n° 36 – **C'est plus complexe que cela** 116
Situation n° 37 – **On en a marre des notes** 118
Situation n° 38 – **Savoir rester à sa place** 120
Situation n° 39 – **Respirer les lambris** 122
Situation n° 40 – **L'indécision usante** 124

Bilan – Votre capacité de compréhension 126

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Quatrième partie
Développez votre capacité d'interaction

Communiquer 133
Situation n° 41 – **Parler pour ne rien dire** 134
Situation n° 42 – **Briser la glace** 136
Situation n° 43 – **Se mettre en danger** 138
Situation n° 44 – **Les trous dans la raquette** 140
Situation n° 45 – **Quelle est votre formule préférée ?** 142
Situation n° 46 – **Le surcodage** 144

Être dans l'empathie 147
Situation n° 47 – **Laisser l'autre parler de lui** 148
Situation n° 48 – **Le mot juste** 150
Situation n° 49 – **Marre des rendez-vous plantés** 152
Situation n° 50 – **Le devoir de réponse** 154
Situation n° 51 – **Les éléments de langage** 156
Situation n° 52 – **Le territoire de la reconnaissance** 158

Échanger 161
Situation n° 53 – **La lueur dans les yeux** 162
Situation n° 54 – **Les marges de liberté** 164
Situation n° 55 – **Jeux d'acteur** 166
Situation n° 56 – **Les preuves du réel** 168
Situation n° 57 – **Attendons merci désespérément** 170
Situation n° 58 – **L'effet tunnel** 172
Situation n° 59 – **De 1 à n** 174
Situation n° 60 – **Vive les temps morts** 176

Bilan – Votre capacité d'interaction avec autrui 178

Cinquième partie
Développez votre capacité de réalisation

Faire avancer 185
Situation n° 61 – **Pour aller un peu plus loin** 186
Situation n° 62 – **La stratégie de la *magic box*** 188
Situation n° 63 – **On ne peut qu'être à 200 %** 190
Situation n° 64 – **Stop and go** 192
Situation n° 65 – **On y arrive rarement la première fois** 194
Situation n° 66 – **J'accepte de ne pas tout comprendre** 196

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Aboutir 199
Situation n° 67 – **Ça passe toujours juste** 200
Situation n° 68 – **Le rebond** 202
Situation n° 69 – **Faire avec** 204
Situation n° 70 – ***Meyo wenti*** 206
Situation n° 71 – **Autant que faire se peut** 208
Situation n° 72 – **Les écrits restent** 210
Situation n° 73 – **Du discours à l'action** 212
Situation n° 74 – **L'engrenage de l'engagement** 214

Innover 217
Situation n° 75 – **L'effet « waouh »** 218
Situation n° 76 – ***Work out*** 220
Situation n° 77 – ***To buzz or not to buzz*** 222
Situation n° 78 – ***Storytelling*** **ou l'art du récit** 224
Situation n° 79 – **Grain de folie** 226
Situation n° 80 – **La valeur de l'échec** 228

Bilan – Votre capacité de réalisation 230

Sixième partie
Développez votre capacité de capitalisation

Produire 237
Situation n° 81 – **Le plan B** 238
Situation n° 82 – **Laisser du temps** 240
Situation n° 83 – **Le *closering*** 242
Situation n° 84 – **Un coup pour voir** 244
Situation n° 85 – **La règle des trois U : Utile, Utilisé et Utilisable** 246
Situation n° 86 – **Le dur, le mou et le flou** 248
Situation n° 87 – **L'accord parfait** 250

Apprendre 253
Situation n° 88 – **L'affolement permanent** 254
Situation n° 89 – **Certaines choses ne s'achètent pas** 256
Situation n° 90 – **Le sens politique** 258
Situation n° 91 – **Prendre des coups** 260
Situation n° 92 – **La surexposition négative** 262
Situation n° 93 – **Apprendre à dire non** 264
Situation n° 94 – **La difficulté de dire des choses difficiles** 266

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Changer 269
Situation n° 95 – **Ça fait son chemin** 270
Situation n° 96 – **Le risque des formules toutes faites** 272
Situation n° 97 – **Le cercle ouvert** 274
Situation n° 98 – **Le temps est la règle et l'urgence, l'exception** 276
Situation n° 99 – **Lâcher prise** 278
Situation n° 100 – **Faire bouger les lignes** 280

Bilan – Votre capacité de capitalisation 282

Conclusion – Une petite histoire pleine... d'intelligence de situation 285

Bibliographie 288

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

La quête de la réussite

Pourquoi certains réussissent-ils et d'autres pas ? Pourquoi certains échanges sont-ils de qualité alors que d'autres nous ennuient profondément ?

La réponse à ces deux questions tient dans un concept : l'intelligence de situation, c'est-à-dire la capacité des individus à comprendre les contextes et les personnes de manière à agir en connaissance de cause, de façon à ce que tout échange soit profitable et produise de la réussite.

La démarche mobilisée pour décrire cette notion et ainsi la rendre opérationnelle pour ceux qui veulent entrer dans un processus d'apprentissage la concernant a été l'observation de situations réelles. Le dispositif a consisté à observer cent situations différentes dans l'environnement professionnel et à analyser, dans chacune d'entre elles, les éléments qui conditionnent le bon déroulement de la situation ou au contraire l'annihilent. Ces cent situations, formalisées sous la forme de minicas avec des extraits d'interviews, une analyse contextuelle et des pistes de solutions, ont été analysées de manière transversale pour aboutir à un modèle de ce que pourrait être l'intelligence de situation.

L'intelligence de situation peut ainsi être travaillée autour de cinq notions essentielles : l'introspection, la compréhension, l'interaction, la réalisation et la capitalisation. Cette

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

structuration inductive permet de donner une première définition de l'intelligence de situation et donc de la rendre opérationnelle au travers de situations de vie à partir desquelles le lecteur pourra s'interroger sur sa propre intelligence de situation et sur les moyens dont il dispose pour progresser.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Introduction

100 situations observées pour une définition de l'intelligence de situation

En tant que chercheur en sciences humaines et plus particulièrement sur le monde des entreprises et les techniques de management, je me suis toujours interrogé sur les causes et les circonstances qui faisaient la réussite aussi bien collective qu'individuelle. Cette interrogation m'a amené à rechercher dans la vie de tous les jours ce que j'appelle les « moments de réussite ». Par « moment de réussite », j'entends une situation qui aboutit, c'est-à-dire qui obtient un résultat intéressant au regard des ressources déployées.

Les situations observées dans cet ouvrage l'ont été essentiellement dans le monde professionnel en raison du fait que mes travaux de recherche traitent du management et du fonctionnement des entreprises. Mais la plupart des observations et des analyses peuvent être transposables dans les autres sphères privées et sociétales. Cette notion de moment de réussite est très importante car elle nous oblige à rechercher dans nos fonctionnements quotidiens ce qui fonctionne, obtient des résultats, donne du plaisir et explique les efforts consentis.

.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Quitte à faire quelque chose, autant le faire avec une envie de réussir. La notion de réussite pose obligatoirement la question de la finalité. Ce qui sera jugé comme une réussite par une personne ne le sera pas obligatoirement par une autre. Si le résultat final diffère, cependant le sentiment d'aboutissement et de satisfaction est le même. Tel un chasseur, j'ai profité de ma présence dans les entreprises pour traquer ces moments de réussite. J'ai recherché les situations professionnelles au cours desquelles quelque chose de vrai et de fort se produisait, qui justifiait l'interaction en lui conférant une utilité.

Ce travail que je formalise aujourd'hui par cet ouvrage s'est déroulé pendant trois ans et fait suite à un premier ouvrage (*C'est n'importe quoi, Situations et décisions absurdes au travail*, Eyrolles, 2005). Il s'agit du résultat de l'observation d'environ trois cents personnes dans leurs interactions quotidiennes. Cette observation, bien souvent participante, m'a permis de collecter des notes sur les facteurs de réussite et d'échec des relations, dans l'objectif de parvenir à déterminer ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire.

Ainsi, j'ai formalisé cent pratiques clés en positif et en négatif par lesquelles il est possible d'avoir une première définition et approche de ce qu'est l'intelligence de situation. De manière inductive, ces cent pratiques clés ont été catégorisées pour définir une forme de modèle de l'intelligence de situation. Le modèle et les cent capacités clés ne sont que des hypothèses de travail pour approcher une première définition de la notion d'intelligence de situation. Dès le début du protocole d'observation, ce n'était pas les situations à proprement parler qui étaient intéressantes à observer mais le comportement et les agissements des personnes qui savaient transformer un banal échange en un moment qui leur était profitable – ou inversement ceux qui faisaient tout ce qu'il ne faut pas faire. En

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

recherchant ces moments forts d'échec et de réussite, j'ai en fait trouvé des comportements plus ou moins conscients, construits et délibérés.

Les cent pratiques ont permis l'élaboration d'une conceptualisation et d'une modélisation de ce qu'est l'intelligence de situation. Chaque pratique a été renseignée en termes d'utilisation mais également de registre de compétences pour une personne. Ce travail a permis de faire émerger cinq catégories dont le seul but est de donner une grille de lecture du phénomène observé. Les pratiques traitent de manière unique ou partagée les rubriques suivantes :

- l'introspection : la conscience qu'une personne a de sa manière d'être et de faire ;
- la compréhension des environnements, des personnes ;
- la capacité à interagir avec autrui ;
- la capacité à réaliser, produire et obtenir des résultats ;
- la capitalisation qu'une personne est en mesure de faire dans une logique d'apprentissage.

Le modèle de l'intelligence de la situation ainsi obtenu par une définition, cinq composantes et cent pratiques délimite le sujet en même temps qu'il le rend opérationnel. L'objectif est de vous permettre de savoir si vous disposez d'une intelligence de situation développée et quelles sont les actions à mener pour la développer.

La partie 1 donne une définition de l'intelligence de situation. Les parties 2, 3, 4, 5 et 6 développent respectivement des situations liées à l'introspection, à la compréhension, à l'interaction, à la réalisation et à la capitalisation. Chaque situation est introduite par une mise en situation, le plus souvent sous la forme d'un dialogue extrait d'une conversation en entreprise, qui permet de donner le contexte et le thème traité. Chaque

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

situation fait ensuite l'objet d'un développement sur le point structurant, puis de préconisations pour s'améliorer mais aussi se comporter lorsque la situation se présente à vous.

À chacun, en fonction de ses manières de faire, de voir comment interpréter chacune des situations et de déterminer si la situation vous concerne ou non.

Ce livre ne s'est pas inspiré de théories ni même de courants de pensée particuliers. C'est le témoignage d'un observateur du réel, avec la volonté de donner un contour descriptif et pédagogique à une notion difficile à appréhender et qui est au cœur de la performance des systèmes collectifs et du plaisir individuel. En complément de cet ouvrage, de nombreux essais et théories en développement personnel, psychologie, sociologie, cognition et communication vous donneront des éclairages complémentaires pour chacune des composantes (introspection, compréhension, interaction, réalisation et capitalisation). L'intelligence de situation n'est pas innée, mais elle se construit, et ce livre n'est qu'une brique dans votre chantier personnel de construction de cette dernière.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Première partie

Qu'est-ce que l'intelligence de situation ?

- tirage n° 36270

Certaines personnes savent toujours trouver une solution optimale et débloquer les situations. Elles trouvent systématiquement la bonne formule et le bon mot pour mettre les personnes en confiance et ainsi faire que les actions de ces dernières s'inscrivent positivement dans un cheminement constructif. De manière instinctive ou par calcul, elles repositionnent ce qui était en passe d'être un échec en une réussite ou, au pire, en une ressource utilisable pour une future réussite. Cette capacité de lecture du réel et de projection de celui-ci dans une dynamique positive et de résolution est une vraie compétence que je qualifie d'« intelligence de situation ».

Tous nos systèmes de formation nous procurent des compétences techniques par lesquelles il nous est donné d'occuper une fonction et un métier. Il est une compétence qui ne nous est jamais enseignée et qui est pourtant importante ; il s'agit de la capacité de coordination de l'action. Dans notre travail, nous sommes amenés à collaborer avec différents acteurs pour produire ce qu'une seule personne ne pourrait pas faire. Ce travail en mode collaboratif nécessite une compétence de coordination qui se matérialise par la capacité à créer les conditions par lesquelles les participants s'investissent et produisent. Pour cela, il faut faire preuve d'empathie, de compréhension rapide des enjeux et des jeux d'acteur tout en traduisant les apports des uns et des autres dans une œuvre collective qui prend forme. Il s'agit également d'éviter les conflits ou de faire en sorte que ceux-ci ne soient pas bloquants, voire qu'ils puissent être profitables. L'intelligence de situation n'obéit à aucune loi parce que toutes les situations sont différentes, et les agissements seront contingents et adaptés. C'est une forme d'invention du réel dans lequel les participants ont envie de plonger. Tout se joue dans l'écoute et le repositionnement avec un souci de correction de ce qui se dit et se fait. C'est un

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

peu comme un joueur d'échecs qui adapte sa stratégie en fonction du jeu de son adversaire en jouant la réussite sur des combinaisons complexes à plusieurs coups.

Peut-être que cette compétence ne s'apprend pas et qu'elle ne peut être que le résultat d'un apprentissage de multiples situations et le fruit de l'expérience ? Compte tenu de l'importance qu'elle peut avoir et du gaspillage d'énergie dû à un manque de coordination qu'elle peut entraîner, il me semble que ce thème mérite tout de même que l'on s'y intéresse.

Il est des personnes qui obtiennent toujours ce qu'elles veulent et qui ont l'art de rendre heureux ceux avec qui elles traitent. À propos de ces personnes, on vous dit « *que c'est agréable de travailler avec elle ou lui* ». Douées de capacités relationnelles, ces personnes décodent savamment les mécanismes invisibles qui régissent les comportements en interactions avec le double objectif de leur compréhension et de leur utilisation pour obtenir ce qu'elles désirent. Outre le fait de s'extasier et de se dire « Pourquoi pas moi ? », le phénomène mérite réflexion pour dépasser l'affirmation de l'inné.

L'intelligence de situation se matérialise par une capacité de compréhension du moment présent afin de transformer l'action qui s'y déroule en un acquis, ressources et/ou résultats. C'est la conjugaison de la compréhension et de la volonté d'aboutir. L'intelligence de situation est la capacité d'une personne à obtenir ce qu'elle souhaite et/ou à profiter des opportunités en ayant une bonne appréciation des personnes, de leurs attentes, des éléments bloquants et facilitants, des logiques d'action visibles et invisibles ainsi que des enjeux et des risques.

Pour approcher une première définition de la notion d'intelligence de situation, nous avons observé et étudié cent situations dans l'environnement professionnel. Notre observation nous a ainsi permis de voir comment certains agissements

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

permettaient aux situations d'être efficaces et, inversement, comment d'autres rendaient les interactions inefficaces voire contre-productives. Ces facteurs en positif et en négatif au regard de la réussite d'une situation nous ont permis d'avancer des mécanismes qui constituent une première formalisation de l'intelligence de situation. Les facteurs dits « positifs » constituent des pratiques à développer et les facteurs dits « négatifs » sont au contraire à éviter, voire, dans certains cas, à supprimer. L'ensemble constitue des pistes de compréhension et d'amélioration de ses manières de faire en situation.

Un premier travail d'interview auprès de vingt-cinq personnes sur ce qu'était l'intelligence de situation avait permis de recueillir les notions suivantes :

- faire preuve d'écoute et d'empathie ;
- percevoir les jeux d'acteur et les logiques d'action invisibles ;
- ne pas user d'arguments bloquants ;
- être en écho ;
- faire plaisir et mettre à l'aise ;
- permettre aux autres de s'exprimer ;
- déceler les attentes et fenêtre d'attention ;
- savoir capitaliser sur ce qui se dit et se fait ;
- percevoir l'enjeu ;
- saisir les opportunités ;
- se connaître soi-même en termes de forces et de faiblesses.

Avec l'objectif d'obtenir plus qu'une simple énumération, les cent situations et les points qu'elles mettaient en avant comme une pratique à développer ou à éviter ont été analysés afin de pouvoir avancer une définition de l'intelligence de situation. Pour chaque situation, nous avons cherché à savoir ce que permettait le point mis en avant et à quel niveau de l'échange il se situait. Cette logique processuelle nous a

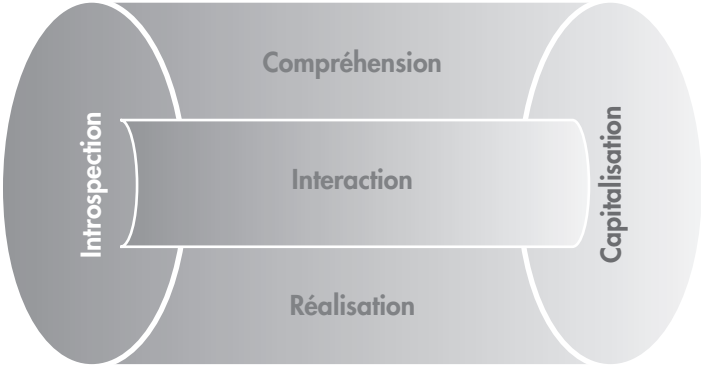
© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

permis de repérer des mécanismes qui intervenaient en amont sur la connaissance que les individus avaient d'eux-mêmes, en situation, dans la compréhension du contexte et la capacité à interagir avec les autres et dans les capacités de réalisation et de capitalisation des situations et des échanges réalisés. La logique processuelle ainsi identifiée a permis de nommer les cinq grandes composantes de l'intelligence de situation, qui sont :

- l'introspection ;
- la compréhension ;
- l'interaction ;
- l'exploitation/réalisation/production ;
- la capitalisation.

Modèle de l'intelligence de situation



L'introspection concerne les pratiques nécessaires pour favoriser une bonne connaissance de soi-même et de ses manières d'être et d'agir. Il s'agit de rechercher les métaprogrammes (les grandes règles qui régissent nos comportements) pour ensuite être en mesure de prendre du recul par rapport à certains de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

nos comportements. Ce travail sur soi est un exercice délicat et peut demander plusieurs années, mais le simple fait de le poser comme une variable structurante constitue en soi une forme d'intelligence de situation.

La compréhension du contexte, des enjeux et des modes de fonctionnement des personnes avec lesquelles on interagit est très importante. Dans une logique asymétrique, certaines personnes peuvent être amenées à vouloir masquer des objectifs et à se livrer à la promotion d'autres tout en recherchant la réussite de ceux qu'elles tiennent secrets. La compréhension du mode de fonctionnement comportemental des autres est primordiale. C'est la capacité à entrer dans la logique de l'autre et à s'y adapter sans pour autant se dévoyer.

L'interaction avec l'autre est le moment où se crée le contact qui sera à l'origine de la qualité de l'échange. La capacité à interagir est très importante tant celle-ci conditionne l'envie de participer à l'échange collectif. Savoir mettre les autres à l'aise, leur donner envie de s'investir, savoir parler aisément sans animosité sont certaines des qualités recherchées. Le fait d'interagir permet un lien constitutif d'un résultat potentiel. Sans interaction, une personne reste seule sans pouvoir être en mesure de se donner les moyens de la controverse et de l'amélioration continue.

La réalisation traite de la capacité à finaliser et à aboutir. Les interactions ne produisent pas forcément des résultats exploitables pour les personnes qui y participent. Non pas parce qu'il n'y a pas de résultat, mais probablement parce que les personnes concernées se laissent porter par le mouvement sans se soucier et/ou savoir repérer ce qui est inintéressant et intéressant à prendre et à exploiter. Outre le fait de passer un bon moment (ce qui peut être considéré comme un résultat en soi dans certains contextes), l'enrichissement n'aura pas eu lieu.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

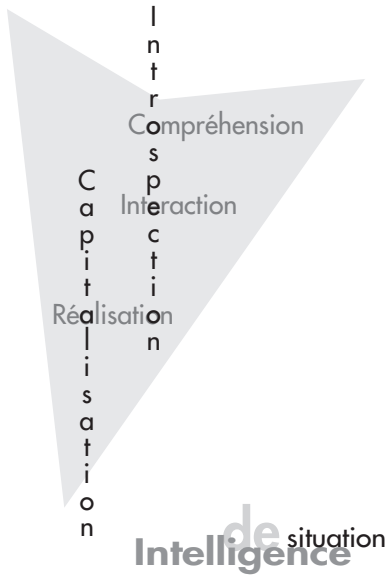
La capitalisation permet à tout un chacun de ne pas systématiquement repartir de zéro. C'est la capacité à savoir capitaliser des expériences de telle manière qu'elles permettent des productions et des apprentissages d'une plus grande ampleur. L'obtention d'un résultat est importante, mais son intégration dans une finalité plus globale et sur des échéances plus longues permet non seulement une meilleure exploitation des opportunités mais également la constitution d'une forme de patrimoine personnel de vécu. Savoir se projeter et utiliser les résultats quotidiens constitue une forme d'intelligence de situation.

Ces cinq composantes processuelles de l'intelligence de situation sont présentées de manière chronologique pour la clarté de l'exposé mais, dans la pratique, elles sont mêlées et interviennent de manière aléatoire et émergente selon les circonstances et les individus. La représentation suivante montre par le jeu des lettres communes la dépendance et l'interconnexion entre ces cinq notions indissociables en tant que telles au regard de l'intelligence de situation.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Interconnexion des variables de l'intelligence de situation



L'intelligence de situation est la capacité pour une personne de comprendre les enjeux et les personnes dans le cadre d'un échange avec la volonté d'obtenir un résultat en profitant des opportunités et des possibilités.

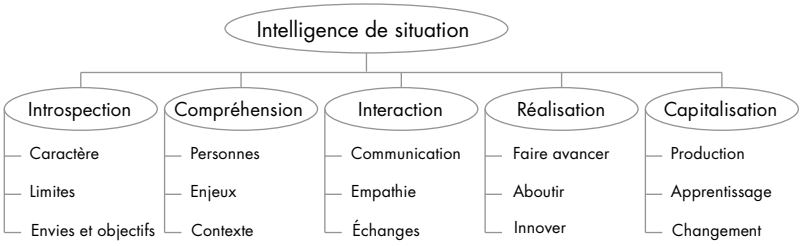
Ces cinq composantes nous offrent non seulement une définition mais également une structuration des pratiques à avoir pour faire preuve d'intelligence de situation. Les cent situations professionnelles observées dans l'objectif de les caractériser en termes de réussite ou d'échec en mentionnant le facteur explicatif principal en termes d'intelligence de situation ont été organisées selon ces cinq composantes.

Obtenues de manière inductive par les cent situations observées, les cinq composantes permettent au lecteur non seulement de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

rendre concret et opérationnel le modèle de l'intelligence de situation donné, mais également de le compléter en y ajoutant des situations qui sont pour lui plus significatives que celles mentionnées. Cet ouvrage se veut ouvert ; le plus important est le thème qu'il définit et qu'il interroge plus que l'exhaustivité d'un contenu. Ainsi, chacune des composantes sera illustrée par vingt situations. Pour une meilleure explication de la notion d'intelligence de situation, chaque composante a été divisée en trois sous-items, comme le montre le schéma suivant.



Toujours dans une logique inductive et par analyse des situations observées, l'intelligence de situation peut se résumer à cinq phases, quinze registres et cent pratiques. Les cinq phases et les quinze registres ont une vocation de structure alors que les cent pratiques sont des illustrations dont la liste est à construire en permanence.

Une autre définition de l'intelligence de situation pourrait être : bien se connaître, être en mesure d'apprécier ce qui se passe et les objectifs avoués ou non de chacun et savoir interagir avec l'autre de manière à ce que tout échange produise quelque chose dont le résultat s'inscrit dans un projet plus vaste.

Le travail d'observation du réel nous a permis d'avancer cette hypothèse de structure de la notion d'intelligence de situation. Cette forme de quadrillage du concept constitue une

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

grille de lecture du contenu qui suit dans cet ouvrage mais également une méthode d'investigation pour évaluer son niveau d'intelligence de situation et ainsi déterminer les thèmes à retravailler.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Deuxième partie

Développez votre capacité d'introspection

- tirage n° 36270

La première composante du modèle de l'intelligence de situation traite de l'introspection qu'une personne peut mener sur elle-même et sur son propre fonctionnement. Qu'est-ce qui explique que l'on se comporte de telle manière dans telle circonstance ? L'introspection en situation permet à une personne de s'interroger sur les raisons de ses comportements et de ses choix. La connaissance qui en résulte est riche, car elle donne à l'individu des clés sur sa manière de percevoir le monde et sur ses modes d'action. Cela permet une meilleure appréhension du réel et surtout une connaissance de soi qui ne supprime pas la spontanéité mais la rend maîtrisable par ses auteurs.

De nombreuses démarches sont proposées pour cela. Les tests MBTI permettent de déterminer les traits de sa personnalité. Les thérapies en psychologie donnent des clés de compréhension sur le pourquoi de nos agissements. Les techniques de coaching permettent un recul sur l'activité menant parfois à des explications très personnelles de certaines attitudes. L'analyse transactionnelle donne des clés de lecture personnelle de certains comportements. Pour développer votre capacité d'introspection, nous vous invitons à vous rapprocher de toutes ces techniques que cet ouvrage n'entend pas décrire. Nous vous proposons de travailler autour de situations dont la réussite ou l'échec tiennent dans la seule capacité des protagonistes à prendre ou non du recul sur eux-mêmes et sur leur manière d'agir. Ce travail d'introspection a un résultat triple. Vous apprenez à mieux vous connaître, vous développez votre intelligence de situation et vous augmentez ainsi votre capacité de réussite dans votre vie.

Dans une logique inductive et en partant des situations observées, la notion d'introspection a été structurée en trois parties : la connaissance de son caractère, celle de ses limites et celle de ses envies et objectifs. Cette organisation constitue une grille de lecture vous permettant de compléter ou de personnaliser au gré de votre propre expérience les situations décrites dans chacune de ces trois catégories.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Connaître son caractère

Qui êtes-vous ? Quels sont les traits de caractère qui vous définissent et vous singularisent ? On connaît la devise de Socrate : « Connais-toi toi-même » ; la connaissance de soi permet d'être mieux en mesure d'agir et surtout de se construire. Le travail de connaissance de ses manières d'agir passe par la prise de conscience et la formalisation de ses propres traits de caractère. Ces derniers peuvent être, en fonction des situations, des leviers ou des freins à la réussite. Le fait de le savoir permet d'en tenir compte et d'agir en conséquence.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 1

Ceinture et bretelles

« Mon idée est intéressante, nous devrions l'étudier.

– Je trouve qu'elle nous fait risquer très gros ! Il est dangereux d'aller dans cette direction sans garantie de réussite, le marché est loin d'être stable dans ce secteur…

– Mais il faut savoir innover ! Sinon on n'avance pas ! Enfin, c'est toi le chef. Au final, tu auras le dernier mot…

– On voit bien que ce n'est pas à toi qu'on va venir demander des comptes après ! »

Le dialogue entre ce salarié et son manager illustre un problème récurrent en entreprise, touchant à la problématique de la gestion des risques. Les décideurs ont souvent le réflexe de se protéger : ils ont recours tant à la ceinture qu'aux bretelles. Ils exigent que les risques soient couverts parce qu'ils devront rendre des comptes à leur hiérarchie et qu'ils endossent une responsabilité opérationnelle en termes de conséquences de l'innovation sur l'activité courante.

La gestion des risques est naturelle et obligatoire pour le bon fonctionnement d'une entreprise. De plus, elle oblige à une certaine rigueur dans la conduite de l'activité. Intégrée aux

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

dispositifs de contrôles interne et qualité, la gestion des risques est une composante des projets entrepris dans le monde professionnel.

Ce qui pose problème est lorsque cette gestion des risques devient l'unique clé de lecture d'un projet ou que des responsables se réfugient derrière cet outil pour ne rien faire. Une économie, tout comme une entreprise, ne vit que grâce aux innovations et aux nouveaux développements ; ceux-ci doivent donc impérativement être autorisés et favorisés. Créer ou essayer de nouveaux modes de fonctionnement implique toujours une part d'incertitude qu'il importe d'évaluer. Mais les décideurs ne doivent pas pour autant invoquer systématiquement le thème du risque pour rester dans une logique leur permettant de conserver un équilibre qui leur est favorable.

Si vous avez le vertige lorsqu'il s'agit de prendre une décision et que vous cherchez toujours à avoir le maximum de garanties, pensez que certaines situations apparemment problématiques peuvent se résoudre toutes seules dans la pratique. Gardez à l'esprit que l'honnêteté, la compétence et l'envie des personnes qui portent ces projets sont des éléments sur lesquels des risques peuvent être pris. Il ne s'agit en aucun cas de devenir une « tête brûlée » mais simplement de s'inscrire dans une dynamique de progression.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 2

Le syndrome Caliméro

« Vous vous rendez compte, on ne me laisse jamais faire ce que je veux ! Je propose des actions pertinentes et intéressantes mais on regarde toujours le verre à moitié vide alors qu'il est aussi à moitié plein. J'ai l'impression d'être seul contre tous. Pourquoi si peu de personnes se montrent-elles coopératives ? Vraiment, j'ai envie de crier comme Caliméro : "Tout le monde il est méchant !" »

Vous avez peut-être déjà rencontré des personnes qui éprouvent (de façon passagère ou permanente) de l'incompréhension, voire de l'opposition de la part de leurs collègues. Ces personnes le manifestent par des remarques du type : « C'est injuste », « Il est méchant », « Ce n'est pas normal », « Je ne suis pas compris », « Ce n'est pourtant pas ma faute… ». Elles sont atteintes du « syndrome Caliméro », d'après le célèbre dessin animé éponyme mettant en scène un petit poussin qui dit tout le temps : « Tout le monde il est méchant. » Sans être paranoïaques, ces personnes ont tendance à arrêter leur action à la moindre contrariété, leur initiative se transformant en déception souvent assortie du ressentiment de ne pas avoir été comprises.

Si un nombre trop important de personnes se sentent rejetées, et se mettent en retrait, cela ira à l'encontre du dynamisme et de la motivation du groupe. Individuellement, une attitude de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

repli présente un risque de spirale. La personne ne se sentant pas reconnue le manifestera par un effacement, encourageant ainsi ses collaborateurs à moins la solliciter, ce qui renforcera son impression première et constituera une justification à sa conduite. On devrait peut-être définir et établir un « indicateur Caliméro » dans les entreprises pour évaluer le nombre de personnes en retrait, mais également les heures de travail perdues par une telle attitude.

Pour savoir si vous êtes un Caliméro, analysez, sur un mois, les projets, actions, missions pour lesquels vous êtes intervenu et, pour chacun d'eux, appréciez votre posture en répondant aux questions suivantes : ai-je eu le sentiment de vivre une injustice ? Si oui, me suis-je mis en retrait à la suite de cela ? À vous de vous interroger, suivant vos réponses, sur les raisons psychologiques qui sont à l'origine de ce comportement et d'adapter en toute connaissance de cause vos postures.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 3

L'émotion positive

« Avec la crise, la situation va empirer. Le travail que que nous avons réalisé n'est qu'un préalable pour la suite : il va falloir faire plus. Il faut réagir à la concurrence, notre part de marché s'effrite, nos marges ont diminué et nos actionnaires sont mécontents.

– Après la concurrence, la performance, les marges, les actionnaires, nous avons maintenant la crise comme explication au "tout va mal". On vient toujours nous voir pour nous dire "encore plus", mais on ne vient jamais quand tout va bien, alors que cela nous ferait du bien. »

L'échange entre ce salarié et sa hiérarchie traduit deux motivations différentes : celle du chef qui a le souci de donner des ordres en usant de justifications plus ou moins habiles et celle du subordonné qui a besoin de respirer, de savourer des moments de victoire et de recevoir des messages de félicitation. Les chefs ne savent que rarement partager des instants de bonheur au quotidien lorsque les choses se passent bien, avec la possibilité de dire : « C'est bien et nous sommes contents de ce qui se fait. » La hiérarchie, par son rôle institutionnel, tend à se comporter davantage comme un contrôleur que comme un animateur. De fait, elle ne sait pas forcément se satisfaire d'une situation plaisante. Tout individu a pourtant besoin de petites victoires pour croire au grand soir, pour justifier l'effort

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

consenti et partager des réussites collectives. La relation de subordination est complexe. L'autorité ne doit pas être absente, mais son expression doit tenir compte de la situation et des personnes concernées.

L'excès d'autoritarisme et de dramatisation ne sont pas forcément des voies à suivre et à développer. Dans une logique empathique, il s'agit d'instaurer un dialogue en relation avec les attentes des collaborateurs. Sans tomber dans une béatitude irresponsable, le fait de voir le verre plutôt à moitié plein qu'à moitié vide et de reconnaître ce qui se passe bien peut constituer une source non seulement de motivation mais aussi d'implication pour les salariés. Les émotions positives désignent des manifestations de bonheur partagé et exprimé.

Savez-vous être positif et partager des moments de bonheur avec ceux qui vous entourent dans les différentes sphères de votre vie ? Prenez une journée au hasard et analysez les arguments que vous avez mobilisés pour expliquer une décision et/ou une situation. Avez-vous dramatisé le tableau ou au contraire cherché à le positiver sans le dénaturer pour justifier l'action qu'il fallait mettre en œuvre ? Sans tomber dans la « positive attitude », donner du baume au cœur, du plaisir et de l'envie n'enlève rien au sérieux de la situation et des actions à mener.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 4

Avant j'avais des principes, maintenant j'ai des enfants

« Je tiens au respect de certaines règles, c'est tout. Quand une phrase se termine, on met un point, ce n'est quand même pas compliqué !

– Mais que penses-tu du contenu ? La forme est une chose, je comprends bien que tu imposes des règles, mais, en l'occurrence, je préférerais que tu me fasses un retour sur le fond…

– Si déjà la forme ne va pas, ça ne sert à rien d'aller plus loin. Un peu de rigueur, allons !

– Tu veux que je te dise ? Je crois que si tu avais des enfants tu irais plus à l'essentiel : nous parlerions moins des détails et plus du fond… »

Les principes permettent de dissocier ce qui est important et juste de ce qui ne l'est pas. Ils servent à faciliter l'action sans pour autant se substituer à elle et constituent la grammaire et non les phrases de l'action. Les personnes qui restreignent leur univers mental par respect des principes passent à côté d'opportunités et risquent de s'enfermer dans une représentation limitée de l'action. Tout le monde a de nombreux principes sur l'éducation des enfants (« Ils doivent faire ceci », « Il est hors de question que… », « Avec moi, ce sera comme ça »). Dans la pratique, une grande partie de ces principes est

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

inapplicable avec des bambins. La réalité des échanges et des liens que nous entretenons avec eux met rapidement à mal ces belles théories.

La relation au principe traite de la capacité qu'a une personne à s'adapter aux situations dans une logique d'efficacité et de productivité, et à gérer des situations délicates en faisant la part des choses entre la règle et l'application de la règle. Il est possible de réaliser l'objectif sous-jacent à la règle sans se cloisonner dans des théories. Certains diront que c'est du bon sens, mais les situations absurdes illustrant l'enfermement dans des principes sont légion : il semble parfois plus important pour les acteurs d'une transaction commerciale de remplir un formulaire que de conclure effectivement la vente avec le client…

Êtes-vous enfermé dans des principes ? Quels sont vos principes d'action et quels rapports entretenez-vous avec eux ? Quels sont ceux qui bloquent plus l'action qu'ils ne la facilitent ? Quelle est votre capacité d'adaptation par rapport aux principes que vous avez détectés ? Il s'agit de vous interroger sur la notion d'enfermement dans des principes et sur leur pertinence effective.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 5

La stratégie Columbo

« On ne le voit jamais arriver mais il est toujours là ! Tout le monde le prend pour un "has been" mais chaque fois, c'est lui qui a raison et qui passe. Avec son côté vieille France, il est différent de tous les autres et ses questions, très déroutantes, sont souvent pertinentes, même si on ne s'en rend pas compte immédiatement. »

Vous connaissez tous la série *Columbo* et son interprète Peter Falk, qui joue le rôle d'un inspecteur. Le personnage apparaît toujours comme gauche, à côté de la plaque et usant de références inappropriées au contexte, avec des répliques désormais célèbres comme : « Ma femme m'a dit… », « Mon beau-frère voudrait acheter le même », « Mon chien dort tout le temps »… L'effet est garanti, personne ne se méfie et personne ne le voit arriver. En fait, sous des airs bonhommes, le personnage mène les protagonistes d'une affaire là où il veut sans que ces derniers s'en rendent compte. Irrités par ses maladresses, son accoutrement et sa manière d'être, ils ne peuvent déceler en lui un fin stratège doué d'une intelligence qui dépasse la plupart du temps la leur.

On a très souvent l'image de chefs brillants (au sens propre et figuré) qui illuminent, voire éblouissent leurs collaborateurs. On ne voit qu'eux. Leur prestance, leurs symboles et leurs accessoires sont les éléments de leur reconnaissance.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

De manière institutionnelle, ils jouissent d'un statut que leur confèrent leurs qualités ; parfois, les deux se mêlent, à tel point que le statut peut éclipser ces mêmes qualités. Et, à côté de ces firmaments, vous avez des Columbos, des personnes tranquilles qui progressent sans briller et utilisent le « contre-emploi » pour avancer. Leur capacité à observer et analyser le réel et les relations humaines leur permet de comprendre très vite les enjeux et les modalités relationnelles. Ils savent, plus que tout autre, trouver les mots justes pour se faire accepter sans provoquer de sentiments de concurrence. Les « Columbos » arrivent plus rapidement et efficacement à leurs fins. Ils sont en mesure de faire aboutir une négociation, de faire avancer un projet ou de motiver leur entourage. Ces personnes ont de l'« épaisseur », non pas par leur allure mais par leur esprit. Elles savent prendre le recul, analyser, rassurer et, surtout, « faire mouche ».

Savez-vous être un Columbo et vous affranchir des codes de l'apparence sociale pour vous focaliser sur l'important afin de démêler avec brio les problématiques du quotidien, au risque d'être parfois marginalisé ? Sans jouer un rôle, être Columbo, c'est privilégier le fond sur la forme et l'intelligence sur l'apparence.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 6

Séduction contre rationalisation

« J'aime beaucoup ce que vous faites, je trouve qu'il y a quelque chose de différent par rapport à ce que font les autres.

– Autant de compliments me ravissent et m'amènent à penser que je suis unique. Et, même si ce n'est pas complètement le cas, ça fait du bien de se l'entendre dire ! »

Sorti du contexte professionnel, on pourrait croire à un plan « drague ». Pourtant, ce type de dialogue peut être bien plus efficace que de longues démonstrations. La séduction est une variable qui participe à la qualité d'un échange et qui parfois le permet et l'enrichit. Elle consiste à user d'arguments visant à intéresser l'autre. Dans tous les séminaires de management, je n'ai jamais vu traitée la notion de séduction, comme si cela n'existait pas en entreprise. Sans qu'il s'agisse d'un registre amoureux, la séduction peut structurer notre comportement dans la sphère professionnelle. « J'aime beaucoup ce que tu as fait », « Ce que tu dis est intéressant », « Tu as bien fait », etc., sont autant de petites expressions qui cherchent à attirer le regard, l'attention et la participation de l'autre.

Certains n'y accordent aucune importance tandis que d'autres en usent consciemment et inconsciemment pour faire aboutir leur projet. Une entreprise ne vit que par les interactions qu'elle permet entre ses participants. Ces

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

interactions mettent en présence différentes personnes qui, lorsqu'elles ne se connaissent pas, ont besoin de s'apprécier. Lorsqu'elles se connaissent déjà, la compétition, le jeu, la confrontation d'ego sont autant de facteurs qui entretiennent ces jeux de séduction. L'univers de l'entreprise n'échappe pas à la séduction, même si toutes les caractéristiques de ce milieu tendent à privilégier le rationnel à l'émotionnel.

Et vous, êtes-vous un séducteur ou une séductrice dans l'âme ? Tout un chacun dispose d'un capital séduction plus ou moins développé, qu'il mobilise consciemment ou inconsciemment. Pour arriver à vos fins, usez-vous davantage d'arguments rationnels que d'éléments de séduction ? Avez-vous conscience de votre attitude et à quels moments basculez-vous entre les deux registres ? Quelle est leur efficacité ? Réfléchissez aussi à l'équilibre entre les deux.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 7

Le complexe du scorpion

« Merci à Monsieur le directeur informatique de s'être libéré pour nous expliquer le projet Alpha. Pour une fois qu'un projet informatique fonctionne, il faut le faire savoir, c'est tellement rare !

– C'est plus fort que lui, il ne peut pas terminer une phrase ou un échange sans envoyer des piques à ses interlocuteurs pour les dévaloriser et se donner le beau rôle.

– Quand il présente une personne, il se sent obligé de mentionner un élément fâcheux à son encontre ou de lui adresser une remarque sur l'une de ses faiblesses.

– Entre nous, nous l'appelons "le scorpion", parce qu'il ne peut pas s'empêcher de piquer. »

Certaines personnes manifestent consciemment ou inconsciemment des signes de mépris et prononcent des propos blessants sous la forme de « piques ». L'attaque n'est jamais frontale et violente mais sous-entendue par de petites remarques désobligeantes. Certains sont même devenus experts dans ce mode de communication. Cela traduit un comportement de conquête par la dévalorisation d'autrui. L'auteur pense qu'en rabaissant les autres il en sera d'autant plus important. Cela peut être dévastateur et mettre un certain nombre de personnes en situation de retrait et de non-participation par peur de se voir reprocher quelque chose.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Certains individus sont très friands de ce mode de fonctionnement où il s'agit de « casser » l'autre. Une des blagues favorites d'un manager d'un grand cabinet de conseil était de demander, quand une personne partait du bureau à 18 heures : « Alors, tu prends ton après-midi ? » Si elles donnent à leur auteur un sentiment (faux) de pouvoir, ces « piques » ont pour conséquence de pourrir l'ambiance et d'instaurer la peur de subir les foudres plus ou moins insidieuses de ces scorpions.

Analysez d'abord si vous êtes atteint du syndrome du scorpion et si vous avez tendance à lancer des piques inutiles, de manière ponctuelle ou permanente. Si vos interlocuteurs se braquent systématiquement et ne font pas l'effort de venir vers vous, c'est peut-être que vous n'avez pas su leur en donner l'envie et que certaines de vos remarques ont pu les blesser. Si tel est le cas, prenez conscience de la contre-productivité de ce fonctionnement.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Connaître ses limites

En complément de la connaissance du caractère, il est important de percevoir ses limites. Par « limites », nous entendons ce que vous n'êtes pas en mesure de faire ou au contraire ce que vous faites et qui est destructeur tant pour vous que dans vos rapports aux autres. Car, toujours perçues en tant que telles, les limites sont des faiblesses plus ou moins remédiables mais dont le simple fait d'en prendre conscience permet d'engager un apprentissage profitable. Cet item vous invite à vous interroger sur les faiblesses qui peuvent vous amener à des jugements erronés et à des actions contre-productives.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 8

Les sirènes dissonantes de la nouveauté

« C'est génial, ce que je viens de voir ! Le nouveau modèle X25P a deux fois plus de fonctionnalités que l'ancien.

– Je pense que ce produit est la solution à de nombreux problèmes que nous rencontrons au quotidien.

– Oh, c'est fantastique : cet appareil va révolutionner notre quotidien ! »

La nouveauté, qu'elle soit matérielle, relationnelle ou émotionnelle, est un moment magique où tout paraît possible. Elle permet d'accorder une place au progrès et, ainsi, de donner un coup d'accélérateur au quotidien. Les manières de faire et d'être, devenues des habitudes et des routines, sont remises en cause, et l'activité ordinaire devient un projet d'innovation par lequel on se donne l'occasion de « réinventer le monde ». Ce genre de situation fait du bien, redonne de l'envie et, surtout, permet de s'inscrire dans une dynamique d'évolution et de progrès.

La nouveauté nous attire. Elle nous permet d'être les « premiers à ». Par elle, nous passons du stade de passif à celui de proactif. Par sa promotion, nous participons à son aventure et, ainsi, nous nous approprions un peu de cette nouveauté. Dans la nouveauté, il y a un côté excitant qui est celui du pari de la réussite et qui peut transformer chacun en un mordu du succès. Elle est aussi l'occasion de reconstruire, de revoir, de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

repenser le monde avec l'espoir de voir son quotidien évoluer et s'améliorer. Tous ces arguments illustrent ce que l'on pourrait nommer le « syndrome de dissonance de la nouveauté ». Cette dernière prend une valeur de résolution des problèmes quotidiens supérieure à son potentiel réel.

Marx distinguait la valeur d'échange et la valeur d'usage. La nouveauté a très souvent une valeur d'échange supérieure du fait de son caractère innovant plus ou moins fondé. Cette survaleur commerciale par rapport à la valeur des biens et prestations comparables ne peut être appréciée qu'au regard des usages et des gains de ces mêmes usages. Attrayante par nature, la nouveauté peut n'être qu'un miroir aux alouettes à apprécier en fonction des gains obtenus.

Êtes-vous de ceux qui font la queue toute une nuit pour avoir la dernière version d'un téléphone mobile ? Courez-vous acheter le dernier ordinateur sorti ? Ne jurez-vous que par la nouveauté et accumulez-vous sans cesse de nouveaux biens ? Il ne s'agit nullement de tout refuser et de s'enfermer dans un mode autarcique et conservateur, mais simplement de redonner à la nouveauté sa seule vraie valeur : celle du progrès.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 9

Tout seul on est con

« Je trouve très souvent la solution à un problème à l'occasion d'un échange ou en écoutant des personnes échanger. Je me dis : "Eh oui, c'est bien cela" ou encore : "Je n'avais pas vu ça comme ça" ou alors : "C'est génial, ce concept". »

Une seule personne peut être à l'initiative d'un projet, mais son enrichissement, sa validation et sa finalisation nécessitent un travail collectif dans le respect des contributions individuelles. Le fonctionnement collectif est très souvent refusé, car il induit un coût de coordination direct et indirect. Le coût direct est lié au temps nécessaire à la mise en œuvre du travail collectif (coordination, échanges et propositions). Le coût indirect est affectif : il faut prendre sur soi pour accepter de rendre publique une production individuelle, au risque de se voir critiqué. En groupe, on doit accepter de travailler avec des personnalités différentes de la nôtre et concilier ces dissemblances.

Le coût du collectif est-il compensé par un gain qualitatif de production ? Dans une logique d'investissement, la mise en collectif constitue un coût à court terme mais un gain à moyen et à long terme. Cela peut conduire, avec les autres difficultés liées à un fonctionnement collectif, à ce que beaucoup préfèrent limiter les échanges en privilégiant la finalisation à l'enrichissement. La solution réside dans l'alternance de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

moments de production individuelle et d'enrichissement collectif en développant une capacité relationnelle pour se construire des réseaux de partenaires.

Einstein disait qu'il n'aurait jamais pu aboutir à la théorie de la relativité sans les travaux en statistique et probabilité de Laplace. Tout notre système de formation et les modes de valorisation en entreprise sont individuels, alors que rien ne se crée sans fonctionnement collectif. Tout seul, on est con ; c'est seulement à deux que l'on commence à être intelligent.

Avez-vous l'habitude de travailler seul ou en groupe ? Savez-vous mesurer ce que peut vous apporter le travail collectif ? Quelle est votre capacité à intégrer différents réseaux, tant professionnels que personnels ? Pour éviter le coût du collectif, on est très souvent tenté de travailler seul alors qu'il faudrait justement sortir de cet enfermement. Inversement, même si c'est moins répandu, il est important de garder des moments de production individuelle pour formaliser les échanges collectifs.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 10

Burnout

« Je n'y arrive plus, je ne sais plus comment faire pour répondre aux sollicitations de plus en plus nombreuses. Je me sens littéralement vidé et je ne trouve plus aucun intérêt à ce que je fais. J'ai tendance à remettre en cause la finalité de mon activité et je me surprends à avoir des excès d'aigreur et d'agressivité ! »

Si l'un de vos proches ou vous-même tenez ce type de discours, il y a de fortes chances que vous soyez victime du syndrome de *burnout*. Herbert Freudenberger, psychanalyste américain, définit ce concept par « un affaiblissement et une usure de l'énergie vitale provoqués par des exigences excessives qu'on s'impose et qui sont imposées de l'extérieur […] qui minent nos forces, nos mécanismes de défense et nos ressources ». Dans les années 1980, des chercheurs américains ont formalisé cette notion pour décrire un état de stress, de suractivité et de démotivation observé auprès de salariés travaillant dans le secteur social et médical. Le rythme d'activité soutenu, des méthodes de travail jugées inefficaces, un manque de ressources et des signes de reconnaissance jugés insuffisants conduisent les individus dans une impasse de sens qui les amène à ne plus croire en ce qu'ils font ni pourquoi ils le font.

La traduction littérale de *burnout* en français est « prendre feu » ou « s'enflammer », mais le sens exact réside davantage

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

dans l'expression « exploser en vol ». Rassurez-vous, vous n'allez pas vous transformer en torche vivante d'un seul coup ! C'est un processus long ponctué par de multiples petites désillusions et contradictions qui, si elles ne sont pas traitées immédiatement, se cristallisent et accentuent cette sensation que tout est « foutu ». Le *burnout* peut prendre des formes pathologiques différentes, allant de la simple désillusion au stress et à la dépression. Les travaux sur les risques psychosociologiques dans l'environnement professionnel, soulignés notamment par le rapport Nasse-Légeron (d'après le nom de ses deux auteurs), s'inscrivent dans cette prévention du *burnout* et invitent les salariés à s'interroger sur leur santé mentale.

Souffrez-vous de *burnout* ? Sentez-vous bouillir en vous une implosion dont les conséquences pourraient vous être préjudiciables ? Il existe de nombreux tests de *burnout* sur Internet (le MBI, *Maslach Burnout Inventory* est le plus connu). Il importe de prendre conscience que tout un chacun peut en être victime et que, dès les premiers symptômes, il faut agir et réagir. Le manager doit alors impérativement être pris à parti : c'est à lui de réagir et de mettre en place les mesures nécessaires à un retour à des conditions de travail et à un niveau de stress décents.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 11

Croire que l'on est arrivé

« Depuis qu'il a eu sa promotion, il ne se sent plus. C'est comme si ce n'était plus la même personne.

– Il nous fait sentir à chaque instant sa promotion et, par là même, sa supériorité hiérarchique. Il mentionne systématiquement son nouveau statut par opposition à celui des autres. J'ai du mal à comprendre son attitude, il considère qu'il n'aura plus jamais besoin de ses collègues et que ceux-ci ne sont plus que des faire-valoir. »

La nomination à un poste ou à une fonction fortement valorisée et impliquant d'importantes responsabilités peut conduire celui qui est promu à s'enfermer dans une attitude de supériorité, que traduit l'expression « croire que l'on est arrivé ». Les personnes ainsi promues désirent marquer leur position en l'accentuant auprès de ceux qui ne l'ont pas obtenue, en comparant les différents statuts. Elles éprouvent un sentiment de supériorité et finissent par manifester des formes de rejet de leurs collègues. Sans recul sur elles-mêmes et sans relativiser les situations sociales, ces personnes craignent de ne pas être reconnues à leur juste valeur et/ou de ne pas endosser les habits de leur promotion. Dans tous les cas, le fait de relever et d'accentuer une position hiérarchique supérieure sera

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

maladroit et blessant. Une telle posture n'apporte rien au groupe, car elle induit que les autres sont inférieurs et les fige à cette place.

Tant dans les communications que dans les pratiques quotidiennes, les marques de cette fausse croyance de la réussite traduisent une indifférence ou une dénégation de tout ce qui ne valide par le nouveau positionnement. L'entourage sera d'autant plus sensible à toutes ces manifestations qu'elles matérialisent une évolution à laquelle il aurait pu prétendre. L'acceptation par les collègues de la promotion se fait par le mérite, la légitimité et la reconnaissance, mais tous les signes de non-considération peuvent battre en brèche cette acceptation. Il n'y a pas de promotion sans cette acceptation de l'entourage, au risque de basculer dans des régimes totalitaires. Une promotion est très intéressante et constitue une phase de dynamique de progression. Mais un manque de considération du travail des collègues peut conduire à des comportements contre-productifs et préjudiciables sur le plan relationnel.

Avez-vous cru un jour que vous étiez arrivé au point de survaloriser votre promotion au détriment de vos collègues ? Personne n'est à l'abri de ce type de comportement tant la compétition est rude, et les victimes d'hier peuvent très vite devenir les bourreaux de demain. Par souci d'introspection, demandez à vos collègues principaux de vous faire un retour sur votre manière d'être et sur cet éventuel comportement.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 12

Je ne sais plus

« Je ne sais plus si je suis bon ou mauvais.

– Je ne sais plus si j'ai fait ce qu'il fallait ou si mes décisions sont une suite d'erreurs.

– Je ne sais plus si mon comportement est celui que j'aimerais avoir ou si c'est celui que l'on attend de moi.

– Dois-je tout arrêter et repartir de zéro ? Mais où se situe le point de départ d'une carrière lorsque l'on perd sa motivation ? »

Le sentiment de perdre pied et le fait de s'interroger sur le bien-fondé de la vie que l'on mène ne sont pas réservés aux caractères dépressifs. Ils peuvent potentiellement concerner tout le monde à un moment donné. L'intensité des fonctionnements modernes et la disponibilité qu'ils sollicitent plongent l'individu dans une quête effrénée de production et de réalisation de soi. Il faut faire vite et beaucoup, au risque de disparaître. Tout dans notre vie nous invite à plonger dans cette course contre la montre : travailler plus, consommer plus, aimer plus… Le message subliminal est : « Si vous vous arrêtez, la partie est terminée. » Dans ce contexte de pression maximale, où l'on ne dispose pas de moments de respiration suffisants, il n'est pas rare de voir des individus se dire : « Je ne sais plus. »

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

L'interrogation peut être le symptôme d'une dépression ou seulement exprimer l'envie de freiner la dynamique en cours et de s'assurer que celle-ci correspond totalement ou en partie avec ce que l'on a envie de vivre et d'être. C'est d'ailleurs très salutaire de garder un regard alerte sur ce que l'on réalise et de se retourner de temps en temps pour se rendre compte du chemin parcouru en corrigeant au besoin les directions prises. La réflexion est importante quand elle est conjoncturelle et ponctue l'action et non lorsqu'elle remplace cette dernière. De la même façon, ce type de réflexion ne doit pas être surfait ni amener l'individu à se conforter dans une stratégie d'évitement l'incitant à ne jamais s'investir de manière substantielle et durable pour obtenir des résultats.

À quelle fréquence vous interrogez-vous sur vous-même ? Quelle que soit cette fréquence, encore faut-il qu'elle corresponde à votre personnalité et à vos objectifs. Si s'interroger constitue une manière de progresser, il est important que ces moments offrent des possibilités d'évolution permettant d'ajuster la réalité à ce que l'on rêve de vivre.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 13

L'autre n'est pas à tuer

« J'en ai marre : ç'est la troisième fois que je lui demande de me rappeler et il ne le fait toujours pas.

– À ce niveau-là, c'est de l'incorrection, voire du mépris. Tu ne devrais pas te laisser faire. Va le voir et montre-lui de quel bois tu te chauffes ! »

Il arrive fréquemment que nous soyons mécontents, à juste titre ou non, du travail réalisé par un prestataire ou par un collègue. Par peur de prononcer des paroles désagréables et de rentrer dans une logique d'affrontement, nous taisons notre ressentiment. Ce mécontentement peut très vite se transformer en frustration, avec une volonté de vengeance. Il est pourtant possible, la plupart du temps, de discuter et de dégager des solutions. L'absence d'explications et d'échange risque de diaboliser la personne jugée responsable et de nous faire nous comporter de telle manière qu'elle perçoive notre rancœur. L'autre passe ainsi du statut de partenaire/collaborateur à celui d'opposant à abattre. Alors qu'il faudrait dire les choses de manière objective pour trouver une solution, le débat est bloqué dans une confrontation où chacun, se sentant agressé, campe sur ses positions. Cette attitude enferme les protagonistes dans une posture d'opposition avec l'objectif d'abattre l'autre de manière quasi guerrière.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

L'idée n'est pas de rester muet avec la double frustration de ne pas avoir répondu à un reproche et d'avoir été dupé. L'objectif est de sortir de ce que l'on appelle en psychologie la « zone d'ego » pour entrer dans la « zone de réflexion ». Concrètement, cela passe par une autocritique visant à distinguer ce qui est du ressort de la diabolisation d'une part et des faits objectifs de l'autre. Ce travail sur soi permet également d'engager le dialogue sur des faits et non des préjugés qui ne peuvent qu'aboutir à un conflit. L'autre n'a pas toujours tort et, le cas échéant, il est plus judicieux de le lui démontrer, quand le dialogue est possible et que les termes du contrat initial sont négociables, plutôt que de s'opposer à lui frontalement.

Et vous, avez-vous tendance à vous emporter lorsque quelque chose vous contrarie ? Gardez-vous systématiquement votre sang-froid ? Arrivez-vous à dépasser votre zone d'ego (on vous en veut) et à entrer en mode réflexif pour rechercher une explication ? Si tel n'est pas le cas, apprenez à ne jamais répondre ni à réagir de manière impulsive, mais prenez le temps de l'argumentation.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 14

Il n'y a que moi qui bosse

« Dites donc, heureusement que je suis là pour faire tourner la boutique, moi ! Vous avez encore oublié d'allumer le photocopieur. Et je vous rappelle que j'attends toujours vos notes de la conférence de mardi dernier ! Remarquez, je sais comment ça va finir : c'est encore moi qui vais faire le rapport !

– Tiens, voilà Bruce Willis ! C'est le nom qu'on lui donne dans la boîte : il a toujours l'impression de sauver la planète, seul contre tous… »

Que ce soit dans l'environnement professionnel ou privé, certaines personnes hyperactives peuvent se laisser déborder par le « syndrome d'égo-résolution ». Elles pensent qu'elles seules sont en mesure de pouvoir trouver une solution à tout ce qui concerne leur environnement et ont tendance à prendre part à de nombreuses actions. Elles risquent ainsi d'empiéter sur le territoire des autres et de se mettre en suractivité, avec un risque d'épuisement. L'égo-résolution peut provenir de la volonté de certaines personnes de voir le système auquel elles appartiennent aller plus vite et de vouloir imposer un rythme plus rapide aux autres. L'individu tente de tout traiter avec la volonté d'accélérer un processus de production et/ou de transformation.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Le talent et la capacité de certains peuvent les conduire à penser qu'ils vont plus vite que les autres et que cela leur donne le droit de se substituer à ceux qu'ils jugent moins performants. Dans tous les cas, il y a empiétement sur le domaine d'action, de responsabilité et de vie d'autres personnes. La première conséquence est la marginalisation relative ou absolue de ces individus victimes d'égo-résolution. Dans quasiment tous les cas, l'égo-acteur ne se contente pas de faire, il manifestera de façon plus ou moins élégante qu'il a travaillé à la place d'un autre de telle manière qu'une forme de critique et de menace pèse sur ce dernier. C'est aussi une manière pour l'égo-acteur de se valoriser et d'attirer l'attention collective sur lui en tant que sauveur.

Faites-vous partie de la tribu des sauveurs du monde ? Êtes-vous de ceux qui pensent pouvoir tout faire, et mieux que tout le monde ? Votre hyperactivité et vos envies de faire avancer les choses doivent être en accord avec votre environnement, qui ne va pas au même rythme que vous. Il s'agit simplement de trouver les bons accords de rythme entre les différentes parties prenantes.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Connaître ses envies et ses objectifs

Qu'est-ce qui vous motive profondément ? Quelle est votre inaccessible étoile ? Si vous aviez un souhait dans le domaine du possible (en jouant bien sûr avec la frontière de l'impossible), quel serait-il ? La réponse à cette question vous permet d'inverser la donne et de transformer ce qui peut vous paraître subi en choisi. L'interrogation sur les objectifs à court, moyen et long termes est une manière de définir ses priorités et ainsi de savoir utiliser au mieux les situations pour que ces dernières produisent des résultats. La finalisation, même si elle changera et évoluera, permet de rendre productifs les différents échanges permettant ainsi à leur participant de ne pas perdre de temps.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 15

Le pouvoir : entre envie et répulsion

« Depuis qu'il a été nommé chef, il n'est plus le même, j'ai du mal à reconnaître celui qui a été embauché en même temps que nous et qui n'était jamais le dernier pour se marrer.

– Il a peut-être peur que l'on ne le respecte pas, mais ce n'est pas en étant froid, distant et limite autoritaire qu'il sera un chef plus respecté.

– Vous n'avez pas l'impression d'abuser un peu, tous les deux ? Il fait son travail, c'est plutôt vous qui êtes jaloux parce que vous n'avez pas été choisis pour être chef ! »

Le pouvoir est à la fois quelque chose que l'on recherche – car il est synonyme d'évolution professionnelle et sociale – et quelque chose que l'on critique – car il est à l'origine de relations de subordination plus ou moins bien acceptées. Le pouvoir est un mécanisme de régulation d'un système collectif, à condition que ce système soit légitime aux yeux de ceux qui y participent. Le dialogue précédent montre en même temps une remise en cause des formes de manifestation du pouvoir et la difficulté à reconnaître une personne qui appartient au même groupe que les subordonnés. Les chefs sont très souvent la cible de la critique, car ils sont censés trouver des solutions à tous les problèmes en échange de la légitimité qui leur est accordée. De ce fait, la position vis-à-vis du pouvoir est très

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

souvent marquée simultanément par de l'envie (« J'ai envie d'être chef et je valorise la fonction ») et par de la répulsion (le pouvoir constitue un moyen d'aliénation accordé à des personnes qui ne sont pas toujours légitimes). Autrement dit, on perçoit le pouvoir ainsi : « Je veux bien être chef, mais sans les problèmes liés à la fonction. »

Quelle est votre position par rapport au pouvoir ? Savez-vous l'accepter et composer avec ? Est-ce pour vous un objectif en soi ? Vous sentez-vous à l'aise dans un rôle de chef ? Ces questions ne sont que des incitations à réfléchir sur ce que vous désirez en matière de pouvoir et sur votre manière de le percevoir afin que vous accordiez vos comportements à vos objectifs.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 16

Je veux aimer ce que je fais

« Tu as l'air complètement ailleurs, que se passe-t-il pour que tu sois aussi absent ? Ce n'est pas facile de travailler avec toi, on a l'impression que ce que l'on raconte ne t'intéresse pas.

– Non, ce ne sont ni le sujet ni les personnes qui ne sont pas intéressantes. Mais j'ai un sentiment de vide et de déplaisir dans ce que je fais. Est-ce passager ou bien plus permanent ? Est-ce que cela vient de mon usure ou alors n'ai-je plus les moyens de me réaliser ? Quelle que soit la cause, il faut vraiment que je retrouve du plaisir dans ce que je fais. »

La notion de plaisir revient de plus en plus comme un facteur de motivation. Ce qui motive une personne serait le plaisir immédiat qu'elle retirerait de ses situations ou environnements professionnels. Il peut s'agir de petits plaisirs du quotidien : « Ce que j'aime, c'est le matin quand je traverse le parc à pied pour aller travailler. » Cela peut s'inscrire dans les relations interpersonnelles avec ses collègues ou alors dans la finalité ou le contenu de son activité. « Je me sens utile, car nos produits apportent une réelle valeur ajoutée à nos clients », « Ce que j'aime dans mon travail, c'est le bel ouvrage, c'est participer à une réalisation intellectuelle qui nous fait tous progresser ».

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Même si certains reprennent l'étymologie du mot « travail » pour exprimer la notion de torture au regard de leur activité professionnelle, la position actuelle consiste à vouloir concilier l'obligation avec le plaisir. Peut-être les entreprises devraient-elles s'interroger sur le plaisir de leurs salariés au travail, sur les attentes de ces derniers à ce sujet et sur les actions à mener pour faire rimer « travail » avec « plaisir ». À quand un baromètre du plaisir au travail, une notation des entreprises en fonction du plaisir qu'elles procurent à leurs salariés ? Sans être démagogue, ni inconscient de l'obligation de production, il s'agit simplement d'humaniser la fonction travail.

Avant d'arriver au stade « j'en ai marre de ce boulot », recherchez quels sont les éléments de plaisir que vous avez ou que vous aimeriez avoir dans votre travail au quotidien. Certains éléments sont du ressort de l'entreprise et doivent passer par des évolutions contractuelles et/ou culturelles. En revanche, il en existe d'autres sur lesquels vous pouvez vous-même intervenir et faire des propositions.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 17

À quoi ça sert ?

« Est-ce que tu penses que notre réunion de ce matin était utile ? J'en ai marre d'assister à des réunions où tout le monde vient plus par contrainte que par envie, de répondre à des e-mails qui font déborder ma boîte de réception, de rédiger des rapports qui ne sont lus par personne.

– Mais sans toi on ne pourrait plus fonctionner normalement !

– C'est bien cela, le problème, je ne suis pas là pour faire plus mais pour permettre au système en place de perdurer. Je n'ai pas l'impression d'être pleinement utile et cela me gêne pour m'investir vraiment et à fond. »

Le commentaire qui précède est assez intéressant et pourrait être prononcé par un nombre croissant de personnes en entreprise. Dans un environnement informationnel, surcodé et éloigné de la réalité, où les temps de conception et de coordination deviennent plus importants que ceux de la production, de nombreux salariés s'interrogent sur l'utilité de leur travail, pour eux, mais aussi plus généralement pour la société. Les salariés les moins touchés par ce syndrome sont ceux qui se trouvent en relation plus ou moins directe avec la production (les techniciens), les innovations (les chercheurs et les concepteurs), les dirigeants et les opérationnels en liaison

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

avec la production et/ou le client. Toux ceux qui n'appartiennent pas à ces milieux se retrouvent dans les niveaux managériaux et tertiaires de l'entreprise et s'interrogent sur l'utilité de ce qu'ils font.

La notion d'utilité est très forte, car elle renvoie au fondement même de sa participation au monde du travail. Cette interrogation montre que les discours d'entreprise n'ont pas su apporter des éléments de réponse à certains salariés qui avouent être de plus en plus perdus. Ils ne sont plus en mesure de trouver ce qu'ils peuvent apporter au monde et d'utiliser ce repère potentiel pour se présenter et se positionner socialement. Un travail important, d'un point de vue managérial, est nécessaire pour redonner de l'utilité et du sens à un certain nombre de postes et de fonctions. Les discours axés uniquement sur la performance ont leurs limites lorsque cette utilité disparaît. Un salarié témoignait ainsi : « Je veux bien me battre, encore faudrait-il savoir pourquoi… »

« À quoi ça sert, tout ça ? » Vous posez-vous parfois cette question ? Si ce n'est jamais le cas, il est temps de vous interroger, il en va de votre hygiène de vie. Si cette question revient en revanche sans cesse, il faut y apporter des réponses ou envisager des évolutions professionnelles. Se sentir utile est très important ; même si cette utilité peut être compensée par d'autres éléments comme la rémunération, elle n'en demeure pas moins un thème fondamental de notre participation au monde.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 18

Ne rien lâcher

« Je n'aime pas négocier, je suis mal à l'aise. J'ai l'impression soit de me faire toujours avoir, soit d'être intraitable.

– Moi non plus, je ne sais jamais jusqu'où je peux aller et si ce que je demande correspond à ce que l'autre est prêt à céder. »

Arriver à la table des négociations n'est jamais une chose aisée, quels que soient l'enjeu et le thème de la négociation. La négociation est une forme d'affrontement socialement correct et civilisé. Il n'en reste pas moins que c'est une action qui vise à ce que l'une des deux parties impose à l'autre ses conditions dans une logique d'échange et de respect des capacités d'action de chacun, à moins de vouloir imposer une clause léonine. La négociation est un moment fort, car elle structure un fonctionnement ultérieur et les conditions d'exercice d'une activité future. C'est également une occasion de faire valoir vos intérêts et de tester votre capacité à ne pas vous « faire avoir ». Que ce soit pour la signature d'un contrat commercial, pour une augmentation de salaire ou encore pour un projet de partenariat quel qu'il soit, le mécanisme est le même : ne rien lâcher ou lâcher dans une limite que l'on s'est fixée et qui semble acceptable. Il est donc important de toujours vous donner une valeur en dessous de laquelle vous êtes prêt à quitter la table des négociations.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Dans toute négociation, il existe une forme d'asymétrie d'informations : très souvent, un des membres a plus d'informations et/ou de pouvoir que les autres. Encore faut-il savoir l'utiliser intelligemment et ne pas découvrir toutes ses cartes au début. Tout comme au poker, le bluff, l'influence par le symbole et la stratégie sont mobilisés pour faire passer ce que vous voulez et ne rien lâcher par rapport à votre objectif principal.

Comment bien se former à la négociation ? Le premier point est la préparation de la négociation en se dotant du maximum d'informations sur l'environnement et les personnes concernées. Le deuxième point concerne votre objectif : que voulez-vous obtenir et quelles seront les conséquences de son obtention ou de sa non-obtention ? Qu'est-ce que cela implique pour votre partenaire, quels seront les arguments qu'il vous objectera et quelles réponses apporterez-vous ? Quelle est sa marge de manœuvre et jusqu'où est-il prêt à aller ? Quelles conséquences aurait une rupture de la négociation ? Troisième point, recherchez un point médian entre ce que vous souhaitez et ce que vous pensez que votre partenaire attend, et travaillez l'argumentation de cette solution médiane.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 19

Talent caché attend révélateur

« En tant que DRH, j'ai très souvent rencontré des gens brillants qui passaient à côté de leur carrière. Ils n'obtenaient pas les postes en relation avec leur potentiel parce qu'ils étaient persuadés d'être bons mais que c'était aux autres de le voir et non pas à eux d'en faire la preuve. Beaucoup de personnes gâchent ainsi leur carrière et l'expression de leur potentiel. »

On ne peut pas vivre ni évoluer dans une entreprise en se mettant sur le bord de la route et en attendant que le convoi de la reconnaissance suprême passe pour vous emmener vers l'« inaccessible étoile ». L'étoile, c'est chacun d'entre nous qui la crée en participant à l'activité collective et en expérimentant le plus de situations possible en termes de relations et d'activité. Par ce travail de participation expérimentale naissent un savoir, une expérience et une compétence intégratrice et synonyme d'évolution. Devons-nous attendre que les autres nous reconnaissent ou alors tout faire pour que ces derniers prennent conscience de nos qualités ? Tout un chacun est enclin à ce dilemme de la reconnaissance dans les différentes sphères de sa vie. Nous sommes projetés dans un flux ininterrompu d'échanges au cours desquels nous devons nous mettre en avant, dans le respect de l'intérêt collectif et des autres participants.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Trop souvent, les salariés opposent le système « entreprise » à eux-mêmes, comme si ces deux entités étaient complètement distinctes alors qu'elles sont en fait construites ensemble. Le discours du DRH précédent décrit des salariés qui attendent que le système « entreprise » vienne à eux pour leur confirmer leur talent et leur importance. Le rythme ultra-rapide et l'obligation de coller aux marchés et à l'environnement font que les entreprises et les personnes qui l'incarnent ne disposent pas toujours du temps nécessaire (on peut le regretter mais c'est ainsi) pour aller chercher les personnes et leur potentiel. Les managers et les dirigeants sont dans un tourbillon de contraintes et de décisions et auront tendance à prendre les ressources qui leur sont le plus facilement accessibles, à savoir : celles qui se rendent visibles.

Êtes-vous de ceux qui attendent qu'on les remarque ou alors cherchez-vous à vous montrer de manière plus ou moins ostentatoire ? La bonne attitude est de se montrer de manière mesurée. Par timidité ou excès de prétention des individus, trop de potentiels sont gâchés parce qu'ils n'ont pas été mis en valeur.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 20

Je ne veux pas tout sacrifier

« Si vous voulez réussir, vous devrez sacrifier certaines choses, c'est le prix à payer pour obtenir les postes convoités.

– Je ne partage pas complètement votre point de vue. J'ai peur de ne pas pouvoir m'arrêter et d'être absorbé par la spirale du "toujours plus de travail". Je veux me réaliser dans mon travail sans pour autant tout sacrifier, et je pense que c'est possible. Je ne veux pas me réveiller un jour en me disant que je suis passé à côté de l'essentiel. »

Même si faire des concessions est inévitable dans un monde collectif, tout individu a la possibilité d'arbitrer ces concessions pour que ces dernières ne soient pas synonymes de sacrifice. Le témoignage précédent illustre la situation d'une personne qui veut bien travailler, mais pas à n'importe quel prix, et surtout qui désire concilier son investissement professionnel avec les autres sphères de sa vie (que nous désignons comme le « moi tripartite »).

La notion de moi tripartite traduit le fait qu'un individu est partagé entre trois zones : la vie professionnelle, la vie privée et la vie sociétale. La sphère professionnelle concerne le temps passé à la réalisation d'un travail dans le cadre d'une relation contribution/rétribution. La vie privée définit les relations familiales et les activités de loisirs auxquelles un individu

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

s'adonne. La dimension sociétale correspond au temps qu'une personne consacre à des activités sociales dans un cadre associatif ou autre. Les grands slogans actuels célèbrent d'un côté le culte de la personnalité et, de l'autre, l'importance de l'engagement dans différentes causes pour améliorer le monde. Dans cet environnement, l'individu contemporain a soif à la fois de réussite professionnelle, mais également d'engagements sociétaux et, surtout, d'une vie affective accomplie. La vie professionnelle ne rend pas toujours possible cet équilibre, qui varie en fonction des moments. Une répartition en trois tiers égaux n'existe que très rarement. On a plutôt des moments où l'investissement est plus fort dans l'une des trois composantes du moi tripartite.

Faites l'exercice de répartir votre temps entre les trois sphères du moi tripartite (professionnel, sociétal et affectif) et comparez cette répartition à votre état de satisfaction. Si la répartition ne correspond pas à ce que vous voulez vivre ou qu'elle ne vous permet pas d'obtenir ce que vous souhaitez, envisagez des évolutions dans cette distribution.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

BILAN

Votre capacité d'introspection

Les vingt situations décrites précédemment illustrent l'une des composantes de l'intelligence de situation qu'est l'introspection. Sans entrer dans un travail psychologique qui est du ressort de la thérapie, il s'agit de vous interroger sur votre adaptation aux situations à travers trois éléments, qui sont votre caractère, vos limites et vos envies. Pour accroître votre connaissance de ces trois points et ainsi développer, à votre manière, votre intelligence de situation, nous vous avons proposé des pistes d'action pour chacune des situations décrites.

Une introspection exige que vous ayez une posture d'intérêt pour la découverte de vos modes d'action. Elle sous-entend que votre comportement est important et que vous ne craignez pas de découvrir chez vous des attitudes qui pourraient vous déplaire. L'introspection, c'est l'histoire de toute une vie sur un objet d'étude, vous-même, qui évolue au fur et à mesure des situations et de l'analyse que vous faites de votre propre personne dans ces situations données. Je prendrai l'image de la gymnastique pour désigner une activité qui doit

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

être menée régulièrement et dont les effets procurent une satisfaction immédiate et des bénéfices sur le moyen et le long terme.

Les contextes dans lesquels nous vivons sont très structurants, et notre capacité d'action sur ces derniers est d'autant plus importante que nous souhaitons exister à la fois en relation avec ces environnements et de manière indépendante. En termes de conseil et pour alimenter votre intelligence de situation, nous vous invitons à répondre aux trois questions suivantes :

Caractère : quels sont mes prismes d'analyse des situations et des personnes ?

Limites : jusqu'où est-ce que je peux et je veux aller ?

Envies et objectifs : qu'est-ce que je veux vraiment ?

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Troisième partie

Développez votre capacité de compréhension

- tirage n° 36270

Que comprenons-nous du monde qui nous entoure et des situations que nous vivons ? Nous considérons qu'il existe toujours des éléments permettant de comprendre ce que nous vivons. La compréhension d'une situation est le principal enjeu pour tous ceux qui y participent, mais c'est aussi le principal risque dans le sens où, au lieu d'essayer de décoder les éléments de réalité, nous les formatons de manière plus ou moins objective à partir de nos schémas de pensée et de ce que nous avons déjà vécu. Le principal risque est de plaquer sur une réalité un schéma interprétatif construit sur une réalité plus ancienne. Sans nous remettre en cause, nous produisons ainsi des explications, souvent fausses, avec des principes appréhendés par rapport à une autre réalité.

Pour comprendre une situation donnée, il faut simultanément la vivre et y réagir immédiatement, en s'interrogeant sur les faits, les gestes, les paroles et les comportements. Comme Pirandello l'a montré dans ses pièces, il faut savoir se mettre au balcon pour se regarder marcher dans la rue. Il s'agit de nous questionner sur ce qui est en train de se passer et sur notre rôle dans une situation pour laquelle le script n'est jamais écrit d'avance et dans laquelle nous sommes en même temps auteur et interprète. Un tel questionnement nous contraint à prendre de la distance par rapport au réel pour en construire une représentation et ce, extrêmement rapidement. L'enjeu d'une telle démarche est à la fois la fiabilité de la représentation et sa mise en action.

Nous vivons bien souvent les choses de manière machinale, si bien que nous avons tendance à prendre du recul sur les événements uniquement dans les cas extrêmes de rupture ou de risque de perte d'acquis jugés importants. Dans la plupart des cas, nous oublions cette interrogation fondamentale, par facilité, et parce que l'urgence des situations nous oblige plus à agir qu'à réfléchir. La compréhension d'une situation ressemble

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

pourtant aux assouplissements et aux échauffements lors d'une activité sportive : on peut ne pas en tenir compte, mais la prise de risque est grande et la probabilité de record faible.

Nous pouvons également recourir à des principes plus ou moins bien établis qui nous permettent d'expliquer une situation, sans pour autant mener un travail de compréhension : une réunion est demandée par notre chef ; notre chef est important, donc la réunion est importante et peu importe ce qu'il s'y dira. Les préjugés constituent des pièges à la compréhension. Nous abordons des situations avec un jugement faux, car la règle explicative mobilisée ne s'y applique pas.

L'analyse des situations a fait apparaître des thèmes de compréhension en relation avec notre démonstration sur l'intelligence de situation. Nous avons ainsi distingué la compréhension relevant des personnes, des enjeux et du contexte.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Comprendre les personnes

Les participants à un échange ne viennent jamais seuls : ils viennent avec leur histoire, leur vécu, leurs modes interprétatifs, leurs *a priori*, leurs envies, leurs objectifs, leurs stratégies, leurs peurs, leurs émotions, etc. Ce ne sont pas des clones mais des personnalités à part entière qu'il est important de comprendre pour agir en connaissance de cause. Certaines personnalités sont très simples à décoder, tandis que d'autres, très complexes, usent de stratagèmes pour donner une image différente de ce qu'elles sont réellement. Ce travail d'analyse des personnalités est essentiel, car il conditionne les modes d'interaction et permet de détecter les éventuels blocages.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 21

Les passagers clandestins

« J'en ai marre de voir toujours les mêmes parader alors qu'ils ne font rien. Leur seul talent est de se trouver au bon endroit au bon moment pour donner l'illusion de leur participation ou, pire, pour faire croire que ce sont eux qui ont tout fait !

– C'est vrai… Moi, ce qui me fascine le plus, c'est de constater comment les chefs peuvent être aussi dupes… »

Les propos qui précèdent semblent un peu radicaux, mais les notions sous-jacentes se retrouvent dans de nombreuses remarques qui fusent ici et là dans les milieux professionnels. En fait, cet échange est une illustration de ce que l'on appelle les « passagers clandestins » en théorie des organisations. Cette expression, propre aux grandes organisations, désigne les comportements opportunistes de ceux qui font semblant d'agir, qui s'approprient le travail des autres et se débrouillent pour donner l'impression de leur participation et de leur implication. Il arrive souvent qu'un collègue vous présente un document auquel vous avez participé et dont vous connaissez très bien le contenu, l'origine et les auteurs sans que ces derniers soient mentionnés. S'il peut s'agir d'un oubli, l'intention peut aussi parfois être tout à fait délibérée. Le développement des nouvelles technologies de l'information et la

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

réutilisation aisée des contenus par le « copier-coller » ont pu accentuer ce phénomène, mais il existait auparavant sous d'autres formes.

Même si nous sommes tous des « passagers clandestins » dans la mesure où nous utilisons tous de manière plus ou moins visible le travail des autres, cela ne doit pas pour autant nous empêcher d'adopter une conduite juste en ayant l'honnêteté de mentionner nos sources et nos collaborateurs. Être ainsi transparent n'a jamais ôté leur valeur à ceux qui produisent un nouveau savoir ou une nouvelle idée. On valorise d'ailleurs davantage quelqu'un qui sait dévoiler ses sources (facilement retrouvables avec les environnements internet) plutôt que celui ou celle qui omet de les citer.

Avez-vous l'habitude de faire référence à toutes les sources que vous avez mobilisées et de ne pas utiliser le travail des autres de manière abusive ? Être soi-même un « passager clandestin » au sein de l'entreprise est une posture bien inconfortable dans laquelle on risque sans cesse de devoir rendre des comptes et où l'on ne peut compter sur personne. Éviter absolument de se comporter en passager clandestin constitue donc un comportement clé pour le manager, qui au contraire doit perpétuellement valoriser ses collaborateurs afin de fédérer l'effort de travail et de favoriser une ambiance profitable à tous.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 22

Les nouveaux sont toujours gentils

« Il est super sympa, le nouveau chef, il est venu me voir, a pris le temps de discuter avec moi et m'a posé plein de questions !

– Ne te fais pas d'illusions, il a juste besoin de toi et des informations dont tu disposes sur le fonctionnement du service. Il est comme tous les nouveaux, très gentil… L'avenir dira s'il reste aussi agréable ou si ce n'est qu'une stratégie d'intégration… »

Nous sommes, volontairement ou non, quotidiennement en contact avec d'autres personnes dans un objectif de socialisation et/ou de coordination. La question inhérente aux relations est celle du respect de nos interlocuteurs et de la sincérité de ces derniers. Nous nous demandons souvent si nous ne sommes pas en train de nous faire manipuler, si nos interlocuteurs sont honnêtes ou s'ils jouent un rôle pour mieux obtenir de nous ce qu'ils attendent.

Cela nous amène à poser la question de la gratuité et de la recherche éventuelle de gains dans une relation. S'adresse-t-on à une personne pour ce qu'elle est, avec une volonté d'échange « gratuit » ? Est-ce que notre démarche est au contraire intéressée et s'inscrit dans une relation finalisée par la recherche d'un gain ? Si « les nouveaux sont toujours gentils », est-ce le fait de leur propre nature ou alors par intérêt pour se construire un premier réseau très rapidement ? La réponse à

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

une telle question n'est pas binaire mais contextuelle. Quand vous êtes un nouvel arrivant, la motivation à aller vers l'autre est forcément intéressée, car c'est un moyen de vous insérer et d'obtenir des informations. C'est aussi l'occasion de découvrir des personnes avec lesquelles vous pourrez par la suite entretenir des relations dénuées d'intérêt. Il existe ainsi une alternance de motivations intéressées et désintéressées dans nos relations en fonction des moments, des situations et des personnes. Une logique d'intérêt systématique peut conduire à une marginalisation en raison du fait que les personnes sortent d'une relation équilibrée « donnant/donnant ».

Deux questions se posent à vous : savez-vous vous montrer délibérément gentil (c'est-à-dire agréable et plaisant) et, lorsque vous êtes en phase de découverte et d'immersion, savez-vous aller à la rencontre de tous ceux qui pourraient vous aider ? Pour y répondre, demandez à une tierce personne de vous observer en situation pour améliorer au besoin votre attitude.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 23

Tout le monde ment

« C'est de la folie, je suis complètement débordé, je n'ai pas une minute à moi : je viens de terminer le déploiement international de notre nouvelle stratégie et j'entame un travail sur la citoyenneté des entreprises.

– Quand j'entends de telles affirmations si valorisantes, j'en viens à penser que ce que je fais est très banal, et je m'interroge sur l'exactitude de tels propos : leurs auteurs n'en rajoutent-ils pas un peu ? »

Les échanges dans le monde professionnel sont très souvent des joutes compétitives dont le but est de l'emporter sur autrui, sauf si une relation de confiance a pu s'établir progressivement. Quand vous demandez à une personne sur quoi elle travaille, ses réponses ont tendance à survaloriser les tâches effectuées. On ne dit pas : « J'ai fait un tableau pour pointer les dysfonctionnements », mais : « J'ai en charge la démarche et le pilotage de la qualité. » La reformulation n'est pas à proprement parler un mensonge, mais une survalorisation de la réalité pour la rendre importante. On en vient ainsi parfois à ne plus savoir faire la part entre la réalité et l'amplification d'une activité ou d'un savoir.

Il ne faut pas pour autant tomber dans l'excès de considérer que tout est faux. Le fait d'enjoliver la réalité n'est pas forcément malhonnête, il peut être une manière de nommer et de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

construire une représentation d'une réalité un peu complexe et ainsi de se donner les moyens d'appréhender cette complexité. Tout discours constitue une forme particulière pour rendre compte du réel. Il ne faut pas s'en détourner mais savoir le décoder pour distinguer ce qui est du ressort de la survalorisation de ce qui relève de la représentation du réel.

Avez-vous tendance à enjoliver certains faits ou, au contraire, à ne pas utiliser d'éléments de valorisation ? L'important consiste à faire mention de ce que vous faites en toute objectivité, mais avec une pointe d'attractivité. Jouez sur ces deux dimensions d'attractivité et de crédibilité.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 24

Le paradoxe de la concurrence interpersonnelle

« Tu as vu le règlement de comptes entre Arnaud et Christelle ? En pleine réunion de production !

– Oh oui, ils n'y sont pas allés de main morte… Tout ça pour une histoire de pouvoir, c'est quand même incroyable ! S'ils mettaient la même énergie à conquérir de nouveaux clients qu'à se quereller, nous serions imbattables ! »

Les jeux de pouvoir et les conflits de places sont à l'œuvre dans la plupart des organisations. Ces phénomènes se retrouvent dans toutes les strates d'une entreprise, mais surtout au niveau de l'exercice du pouvoir. Cela se traduit par la prédominance des stratégies personnelles sur la stratégie collective et par une lutte pour l'accession aux postes à responsabilités. Tout est fait et pensé dans une seule logique (ou quasi seule) de positionnement à court, moyen ou long terme pour avoir accès au pouvoir et aux responsabilités. Comme les places sont moins nombreuses que les candidats, une concurrence se développe. Ceux qui sont censés organiser le collectif le font en songeant plus à leur propre carrière qu'aux enjeux pour l'entreprise.

Cela se matérialise par une difficulté à faire émerger de nouvelles idées, combattues avant de pouvoir exister par peur que leur promoteur prenne une place gênante. Les projets sont

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

souvent bloqués par une absence de participation, due à des stratégies d'évitement. Et quand, par chance, une idée ou un projet arrive à sortir et à exister, une guerre de position est alors engagée pour se tailler une place dans le camp de la réussite et récupérer une part de celle-ci, de manière légitime ou non. Ce fonctionnement tacite peut être considéré comme une forme d'autocontrôle ou comme une déviance ôtant à l'entreprise une partie substantielle de son potentiel collectif. Chacun oscille entre la dimension collective et la dimension individuelle tout en essayant de les faire se rejoindre. Le choix de basculer dans l'une ou l'autre des postures est de la responsabilité de chacun.

Et vous, avez-vous tendance à privilégier la dimension individuelle au détriment du groupe ? Si c'est le cas, gardez à l'esprit que le fonctionnement collectif est indispensable et qu'une concurrence trop forte est stérile. N'oubliez pas non plus qu'une équipe peut permettre d'obtenir de meilleurs résultats qu'un travail solitaire.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 25

Chacun travaille dans son coin

« Ça y est, j'ai terminé l'étude de la concurrence pour le projet X… Il était temps !

– Tu plaisantes, j'espère ?

– Mais pas du tout, pourquoi ?

– Parce que je suis moi-même en train de finaliser mon rapport de concurrence pour le projet X, et j'espère bien que cela n'aura pas servi à rien, vu le temps que ça m'a pris !

– C'est quand même fou, ça… Même en étant dans la même entreprise, on se fait de la concurrence sans le savoir ! Sans parler de la perte de temps… »

Si le fondement même d'une organisation collective est la coopération, comment expliquer le fait que « chacun travaille dans son coin » ? Le partage et la coopération ont un coût en termes de temps et de relationnel que certains refusent, sans prendre conscience que cette collaboration constitue la condition minimale et nécessaire à toute activité humaine. Cela peut résulter de stratégies personnelles volontairement individualistes dans un contexte de compétition favorisé par certaines entreprises. Les organisations, très procédurières et très cloisonnées, mettent les individus dans des cases dont il est difficile de sortir. La peur de la perte d'emploi ou du déclassement social peut engendrer des comportements

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

de repli sur soi et de méfiance à l'égard des autres. Les outils de communication actuels (e-mails, messageries instantanées, téléphones portables…) permettent d'échanger sans se rencontrer et confortent parfois le « chacun dans son coin ».

Le management doit pourtant faire en sorte que l'organisation soit aussi fluide que le jeu d'une équipe dans un sport collectif. Dans tous les cas, les grandes réalisations sont toujours le fruit d'un travail collectif, même s'il arrive qu'une seule personne les représente.

Êtes-vous plutôt de ceux qui favorisent le collectif ou préférez-vous travailler dans votre coin ? La réponse à une telle question dépend des situations, des moments et des personnes. Si vous ne pensez pas suffisamment au collectif, est-ce pour des raisons personnelles sur lesquelles vous devez travailler ou est-ce le fonctionnement de votre organisation qui ne le favorise pas ? Interviewez des collaborateurs de confiance qui pourront vous faire un retour sur votre rapport au collectif, puis tâchez de mettre à jour ensemble les dysfonctionnements internes de l'entreprise pouvant aller à l'encontre du collectif. Il faut tendre vers le collectif pour favoriser tant la productivité que l'atmosphère de travail.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 26

Le stress du patron

« Je ne sais pas ce qui se passe dans notre service, mais tout le monde fait la gueule.

– Moi je sais ! C'est Benito qui fait des siennes…

– Qui est Benito ?

– On voit bien que tu es nouveau, toi. Benito, c'est le chef, tu sais, celui qui passe ses nerfs sur tous ceux qui croisent son chemin… »

Vous sentez parfois monter une ambiance électrique dans les bureaux, où n'importe quelle étincelle humaine peut devenir un brasier relationnel. Très souvent, cet état est dû au rythme insufflé par le patron ou le manager. Or, un chef, ce n'est pas uniquement une personne qui nous contraint, mais également quelqu'un (normalement) qui assume une responsabilité de réalisation. Un patron organise, négocie, pense le système pour que celui-ci produise les biens et les prestations attendus. Tout chef vit des périodes de stress, des moments où il perd pied et ne sait plus comment résoudre ses problèmes, qui sont multiples : de mauvais chiffres, une ambiance exécrable, certains collaborateurs qui font de la résistance, d'autres services qui ne fonctionnent pas normalement, etc. Tous ces dysfonctionnements qui, pris isolément, peuvent paraître gérables se combinent et créent une lassitude, voire une exaspération et de la rancœur. Cela n'est jamais dit clairement, car il existe des règles de bienséance, et un patron ne doit pas avouer

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

son impuissance, mais certains signes, mots et attitudes ne trompent pas : des remarques désagréables pleuvent à verse, les injonctions sont légion et les ordres deviennent des missiles qu'il faut savoir éviter.

L'intelligence de situation réside dans le fait de faire le choix, pour un manager, de contenir son stress plutôt que de le laisser prendre le pas sur ses actions et, ainsi, sur l'ambiance générale de l'organisation.

Êtes-vous un responsable stressé ? Ce n'est pas dramatique en soi et c'est même normal, à condition que cela reste passager et lors d'une phase d'apprentissage. S'il s'agit d'un état quotidien, vous risquez de démotiver votre équipe, qui sera en situation de *burnout*. Vous devez mener un travail personnel sur les raisons de ce stress et les solutions à y apporter et, si cela devient insupportable, envisager de changer de poste.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Comprendre les enjeux

L'enjeu ou les enjeux pour les protagonistes sont le fil rouge de toute interaction et le moteur de tous les comportements. Les enjeux avoués ne sont d'ailleurs pas toujours ceux qui sont vraiment poursuivis. La notion d'enjeu répond à la question de la cause et de la motivation réelle et profonde. Très souvent, les enjeux ne sont pas partagés, ils peuvent même être antagonistes et concurrents. L'absence d'enjeux, ou plutôt l'absence d'enjeux clairement identifiés, peut conduire à des échanges peu productifs.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 27

Je te dis que l'autre est un con, mais comprends que c'est pour toi

« Comment ça se passe avec ton architecte catastrophe ?

– Je suis très content de lui, pourquoi ? Le projet est en bonne voie et les rapports plus que cordiaux.

– Mais enfin tu plaisantes ? Tu étais tellement remonté contre lui quand on s'est croisé la semaine dernière que tu as failli me démettre l'épaule en me mimant la déviation saugrenue qu'il avait fait prendre à ta cheminée ! Crois-moi : ses oreilles ont sifflé, en tout cas !

– Je ne vois pas du tout de quoi tu parles.

– Alors là, tu me sidères… »

Les discours sous la forme de transferts sont très souvent utilisés quand on veut dire quelque chose à quelqu'un et que l'on n'ose pas par peur des conséquences. Certaines personnes ont ainsi recours au discours indirect. On s'adresse au destinataire du message en lui donnant les termes de celui-ci, mais on précise que le propos est destiné à une tierce personne. Dans la situation qui précède, ce n'était pas l'architecte qui était visé dans la discussion évoquée, mais le destinataire, en l'occurrence un collègue de bureau. Le dispositif manque de courage et les quiproquos peuvent être nombreux. Il n'est pas toujours

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

facile de dire certaines choses, et les relations hiérarchiques n'aident pas à la spontanéité des propos. Il est plus facile de faire référence à une autre personne qui n'est pas impliquée directement dans l'échange en cours. Un discours n'est jamais neutre, aussi banal et externe qu'il puisse paraître. Il a toujours un sens visible et un sens caché. Déceler le sens caché d'un discours permet de comprendre les motivations profondes des individus et ainsi d'améliorer les échanges et d'éviter les incompréhensions.

En entreprise, que d'heures et d'énergie perdues pour des problèmes d'incompréhension qui génèrent de nombreux coûts cachés tels que des réalisations à contre-emploi, des replis sur soi, assortis d'une véritable frustration, ou encore des conflits entre les personnes ! Le fait de décoder les discours et de s'interroger sur les propos et leurs véritables destinataires est un moyen d'améliorer son intelligence de situation et la coordination dans les entreprises.

Êtes-vous un adepte du discours indirect ? Pourquoi y avoir recours au lieu de dire les choses telles qu'elles sont, même si leur contenu et les circonstances sont délicats ? Savez-vous, à l'inverse, percevoir cette forme de discours ? Dans tous les cas, il est important de la détecter et d'en tenir compte, afin de permettre aux tensions d'être évacuées de manière saine pour l'organisation.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 28

Le seau de poissons

À l'occasion d'une réforme du statut des marins-pêcheurs, les responsables avaient pris la peine d'écouter et de faire participer toutes les parties prenantes afin de tenir compte des attentes de chacun pour que tous adhèrent à la réforme.

À la surprise générale, quelques jours après la mise en œuvre du nouveau statut, les marins-pêcheurs se sont mis en grève pour protester contre la perte d'un acquis symbolique : leur seau de poissons. En effet, depuis le Moyen Âge, chaque pêcheur avait le droit de repartir chaque jour avec un seau de poissons pour sa consommation personnelle et celle de sa famille. Or, ce droit avait disparu dans le nouveau statut.

Cette histoire, que l'on raconte dans les entreprises, a pris le nom de « seau de poissons » pour stigmatiser l'importance des symboles identitaires dans tout changement. Au regard du changement global, cela peut paraître insignifiant mais, pour chaque individu, c'est une remise en cause identitaire pouvant entraîner un blocage et un refus. Le seau de poissons, c'est l'élément de différenciation identitaire que les personnes revendiquent et à partir duquel elles existent. C'est la blouse blanche de certains métiers du monde médical. Le symbole est un moyen d'exprimer son identité vis-à-vis des acteurs externes et internes. C'est un code d'acceptation dans une tribu et

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

une valorisation de ses membres. Ces codes se sont construits dans l'histoire et sont devenus des éléments de la culture. Malgré une volonté de changement douce et respectueuse des droits des marins-pêcheurs, les responsables de la réforme, en omettant le seau de poissons, en n'en percevant pas le poids symbolique, ont entraîné la grève des marins-pêcheurs.

Quel que soit le milieu dans lequel on intervient, il est important de détecter le ou les « seau(x) de poissons » pour éviter de commettre des maladresses par ignorance de la culture de ses interlocuteurs. Identifier et comprendre leur seau de poissons et en tenir compte dans les échanges est la condition indispensable pour instaurer et préserver de la confiance. Nous appelons cela le « round d'observation », c'est-à-dire le temps au cours duquel vous tentez de comprendre l'état d'esprit de votre interlocuteur et de percevoir son « seau de poissons » en multipliant les échanges neutres avec lui.

Donnez-vous toujours un temps pour comprendre quels sont les éléments identitaires et les différents « seaux de poissons » de vos partenaires. Évaluez l'importance de ces symboles et ce que leur absence de reconnaissance peut entraîner. Si vous avez omis le « seau de poissons » de votre interlocuteur au cours d'une négociation, il ne vous reste plus qu'à revenir en arrière, quitte à survaloriser le « seau de poissons », s'il n'est pas trop tard.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 29

On veut ma tête

« À ta place, je ferais attention car, l'autre jour, certains ont critiqué ton arrogance et la baisse de qualité de ton travail.

– Ah bon, c'est vrai ?

– Je te le dis parce que je t'aime bien, mais fais attention. J'ai même entendu dire que certains souhaitaient ton départ ! Tu sais ce qu'on dit : quand la critique se déchaîne, les têtes sautent !

– Oui, c'est gentil de me prévenir… »

Comment interpréter une telle remarque qui nous interpelle de manière plus ou moins objective sur la perception que notre environnement professionnel a de nous et sur un probable risque de rupture ? Ce genre de réflexion peut être d'ordre amical ou relever de mécanismes retors visant à introduire de la suspicion, à faire douter l'autre ou à reporter son stress sur un de ses collègues. Introduites très souvent par une phrase du type : « Je te le dis à toi dans la confidence, car moi je t'apprécie », signifiant : « Je suis le gentil, et les autres sont les méchants », ces formules constituent une forme d'alerte sur une réalité qui aurait pu nous échapper. Elles remettent ainsi en cause un équilibre relationnel et contractuel. Elles peuvent également traduire une ambiance délétère, où chacun rejette

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

la faute sur l'autre par peur d'assumer ses propres positions. Elles peuvent enfin traduire le stress ou le mal-être d'une personne ayant besoin de le déplacer vers quelqu'un d'autre.

Dans tous les cas, il ne faut pas interpréter ce genre de phrase comme un signal fort ou faible, mais comme un signal de moyenne portée, méritant d'être traité avec recul et circonspection. Il est important de savoir ce qu'il en est réellement, de rencontrer les personnes pour lever les ambiguïtés et d'envisager, au besoin, les changements à apporter. Il ne s'agit ni d'un discours parasite ni d'une missive officielle, mais d'un élément qui fait état d'une opinion. Son incidence peut se révéler grave pour la personne visée, mais également en termes d'ambiance délétère pour tout le groupe.

Savez-vous être à l'écoute de votre environnement et de la perception que ce dernier a de vous ? Savez-vous apprécier à leur juste valeur des remarques et ne pas vous laisser aller à des élans impulsifs ? Faites un relevé des extraits de phrases de vos collègues vous concernant, inscrivez-les sur une feuille et analysez-les chez vous en vous demandant si c'est positif ou négatif, vérifié ou spéculatif.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 30

Le syndrome du sursis

« Ça ne sert à rien de nous investir, nous sommes en sursis.

– Depuis la dernière vague de licenciements, tout le monde est sous le choc.

– Paradoxalement, on s'est plus occupé de ceux qui ont été licenciés que de ceux qui sont restés. Ils ne sont pas heureux d'être rescapés mais inquiets d'être les prochains à partir. »

Le propos qui précède a été prononcé par un cadre d'une grande entreprise après un plan social ; il évoque ce que l'on nomme le « syndrome du sursis ». Ce syndrome peut apparaître après une vague de licenciements, mais également dans des situations moins dramatiques telles que des réductions de budget, des réorganisations ou des changements modifiant l'équilibre de la relation au travail. Les discours très alarmants qui alimentent le climat ambiant plutôt dépressif peuvent aussi être à l'origine de ce syndrome. Il se manifeste par une anxiété face à l'avenir, mais également par un repli souvent peu propice à l'investissement qu'il faudrait avoir dans ces périodes. De manière extrême, cela peut se traduire par des comportements très individualistes du type « après moi, le déluge, et je vais en profiter au maximum ».

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Jugeant que ceux qui restent doivent être contents de leur sort, les dirigeants ne prennent pas soin des salariés encore en place. Il en résulte une forme d'incompréhension entre dirigeants et salariés. Ces derniers attendent de leurs responsables qu'ils leur offrent des éléments de garantie leur permettant d'espérer et de ne pas se sentir en sursis. La situation du sursis est un état psychologique d'insécurité qui nécessite d'être traité par le dialogue et la mise en perspective du présent au regard d'un futur rassurant.

Éprouvez-vous le syndrome du sursis ? Avez-vous systématiquement peur pour votre avenir et vous mettez-vous en retrait en attendant la sanction ? Si tel est le cas, réfléchissez à votre situation et évaluez le risque objectif de cette sanction, s'il existe. Réfléchissez en termes de probabilités, et vous verrez que, bien souvent, vous avez plus de chances de rester à votre poste que d'être mis sur la touche. Prenez l'initiative d'en parler à votre responsable afin de discuter calmement de la situation et de lever éventuellement certaines ambiguïtés.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 31

La vision du jeu

« Si on comparait une entreprise à une équipe de foot, on aurait des commerciaux attaquants, des managers milieux de terrain, des arrières producteurs et un contrôleur dans les buts.

– Mais où est le dirigeant ? Est-ce le capitaine, l'entraîneur ?

– Celui qui dirige est celui qui a la vision du jeu tant de son équipe que de l'adversaire et qui va savoir créer la différence à la fois dans le placement, dans la technique ou dans le rythme. Il peut s'agir du capitaine ou de n'importe quel joueur en situation d'organisateur. »

Cette métaphore avait été utilisée à l'occasion d'une formation au management pour un groupe de cadres commerciaux dotés d'une forte culture footballistique. Le concept de vision du jeu est riche en termes d'intelligence de situation. Il exprime simultanément le repérage des acteurs, leur rôle, leur stratégie et une compréhension des mouvements collectifs. La vision du jeu, c'est la capacité à diagnostiquer comment fonctionne un système en mouvement et quelles sont les manières de procéder pour s'insérer dans ce mouvement, dans une logique complémentaire ou concurrente. Dans le monde sportif, on parle de « placement » pour illustrer l'action en

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

relation avec la vision du jeu. On essaie de comprendre comment l'autre fonctionne et comment on doit se placer pour le battre (au sens sportif).

Il s'agit de savoir repérer un fonctionnement et les mécanismes sous-jacents qui conditionnent l'action collective. On parle parfois de « martingale » pour désigner un arrangement unique qui permet de gagner. Dans le monde professionnel, il s'agit de sortir (au sens figuré) du système dans lequel on est, de prendre du recul pour s'interroger sur les règles qui le régissent et sur l'orientation et l'évolution du système en jouant sur ces mêmes règles. Comment est-ce que ça fonctionne ? Qui décide ? Quels sont les objectifs et les finalités poursuivis ? Où sont les forces et les faiblesses ? Les réponses à ces questions permettent d'appréhender les règles de l'action collective et ainsi de pouvoir agir en empathie avec son environnement.

Arrivez-vous à avoir la vision des jeux (sociaux) auxquels vous participez ? Percevez-vous facilement un fonctionnement afin de profiter d'opportunités en modifiant votre manière d'être et de faire ? Faites l'exercice de décrire les personnes, leurs actions et leurs propos ainsi que les raisons avouées et non avouées de ces mêmes actions et leurs propos sur plusieurs situations. Vous obtiendrez alors une liste de principes que vous pourrez mobiliser pour parvenir à vos fins.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 32

Entrer dans les dossiers

« J'en ai marre, il n'étudie jamais ses dossiers en profondeur, il ne retient que deux ou trois points qui vont lui permettre de briller et de faire illusion quant à sa connaissance du dossier.

– Mais, tu sais, de manière conscience ou inconsciente, honnête ou malhonnête, il dit avoir beaucoup travaillé… »

La situation décrite dans le dialogue précédent traite de la capacité à entrer rapidement dans le contenu d'un dossier afin d'en repérer les principaux points et enjeux. La finalité est de conjuguer efficacité et vitesse sans se limiter à des papillonnages improductifs. La capacité à entrer dans les dossiers est une forme d'intelligence de situation, car c'est une manière de ne pas passer à côté d'éléments importants et d'aller à l'essentiel.

La superficialité et l'absence de fond sont parfois masquées par une inflation de discours où la quantité supplée la qualité et crée une zone obscure où seul un expert peut démêler l'important de l'anecdotique. Certaines personnes ont du mal à « entrer dans les dossiers », à étudier un sujet avec toutes ses données et caractéristiques et à proposer des solutions étayées. Par incapacité ou alors par fainéantise, elles préfèrent le survoler et attraper quelques points pour faire illusion. Ce fonctionnement superficiel peut être conscient ou inconscient. Il

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

est parfois difficile à déceler avec des personnes qui savent tromper leur monde. La seule alternative consiste à les mettre dans l'obligation de fournir des résultats.

Les phénomènes de surcharge informationnelle participent au développement d'un fonctionnement que l'on pourrait qualifier de « picorage ». Dans la masse importante d'informations reçues, il est impossible de tout lire. Ainsi, sans entrer vraiment dans les sujets, on attrape quelques idées en espérant que cela suffira, sauf que certains thèmes nécessitent davantage d'investissement.

Si vous n'entrez pas dans les dossiers par confort personnel, il vous appartient de décider de travailler davantage pour participer aux productions et laisser le papillonnage à d'autres. Être capable d'une réelle expertise est le fruit de l'expérience. Entrer dans les dossiers, c'est se donner les moyens de participer à un travail collectif, mais également, à terme, de passer des seuils de compétence synonymes de progression.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Comprendre le contexte

Intervenir dans une banque d'affaires et dans une usine ne relève pas du même contexte, même si les salles de réunion de ces deux univers peuvent se ressembler. Quelles sont les caractéristiques du contexte dans lequel se déroule l'échange et comment ces dernières influent-elles sur la situation ? Un échange dans un bureau se fera dans une ambiance différente qu'une discussion à l'occasion d'un déjeuner. Le contexte donne de nombreux signaux sur l'identité des lieux et de ceux qui y habitent, mais également sur les objectifs de ceux qui provoquent l'échange en choisissant un contexte particulier.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 33

Le dernier son de cloche

« Pourquoi as-tu changé d'avis depuis hier ? Je croyais que nous étions d'accord sur ce point ?

– Oui, mais j'ai rencontré une amie qui m'a montré que ce que nous avions validé méritait d'être débattu et revu.

– Je rêve ! Tu me dis que tu changes d'avis sur un travail que nous menons depuis six mois pour un échange de peut-être dix minutes que tu as eu hier ? »

La situation évoquée dans le dialogue précédent fait état d'un risque qui consiste à survaloriser le dernier avis, quitte à être en contradiction avec des engagements et/ou des points de vue précédents. Sans pour autant être systématiquement fermé à la nouveauté, adopter une telle attitude peut conduire à des erreurs d'évaluation. La capacité à savoir apprécier à leur juste valeur des éléments supplémentaires participe de l'intelligence de situation.

De manière chronique ou conjoncturelle, certaines personnes accordent à la dernière information reçue une valeur supérieure aux données antérieures. Rien n'est plus important que cette dernière information, et le passé se trouve être complètement obsolète. Il peut s'agir d'un article de presse écrite, d'une discussion, d'un livre ou de toute autre source d'information ayant une légitimité et une fiabilité suffisantes pour que leur intérêt soit revendiqué.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

La valeur de l'information est amplifiée par le fait qu'elle est la plus récente, mais également parce qu'elle est perçue comme une opportunité à saisir immédiatement. Sans nier l'intérêt d'écouter tout le monde, il importe pour autant de ne pas s'enflammer pour rien ni de tout remettre en cause en permanence. Il en résulte une suractivité (on remet tout en cause tout le temps) qui ne permet pas d'avoir des résultats probants et visibles sur une période significative. Les personnes enclines au « dernier son de cloche » sont très vite marginalisées en raison de leur comportement qui les discrédite dans la mesure où il traduit un manque de recul et d'analyse sur les signaux de leur environnement.

Êtes-vous de ceux qui considèrent que le dernier qui a parlé a raison ? Demandez à votre entourage s'il vous perçoit de cette manière. Si tel est le cas, forcez-vous à relativiser le dernier avis en recherchant par écrit au moins trois éléments qui vous amèneraient à changer votre point de vue précédent.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 34

Trop de tout

« C'est de la folie, je suis allé dans une librairie pour acheter un ouvrage sur le management et je me suis retrouvé face à 10 000 références… Quel casse-tête ! J'ai dû me livrer à une véritable analyse comparative !

– J'ai la même sensation avec les journaux, les disques, les films, les chaînes de télévision et les sources d'information sur Internet. »

Le rapport entre l'offre et la demande est au cœur du dialogue ci-dessus. Ce dernier illustre le vertige qu'un consommateur ressent devant la surenchère de l'offre et surtout la difficulté à s'y retrouver et à faire un choix. L'accroissement de l'offre est dû à l'amélioration des capacités de production, mais également à une dynamique commerciale qui exige de produire toujours plus de nouveaux biens pour séduire le client. On pourrait se réjouir de cet accroissement de l'offre, à condition qu'il crée une réelle plus-value des produits. Il permet également une meilleure technicité avec la proposition de produits couvrant des spécificités inédites, dans une logique de niches. Cette inflation de l'offre ne serait pas gênante si, en même temps, le temps alloué à la recherche et à la comparaison des offres s'était allongé. Mais il n'en est rien, bien au contraire. L'exigence de rapidité et l'offre accrue nécessitent une codification par des attributs de marque ou alors par des intermédiaires, gages d'une expertise et d'une légitimité.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

L'accroissement de l'offre est intéressant, car il fournit plus de possibilités et répond à un nombre de besoins accru. Mais il doit se faire en tenant compte de deux points importants. Le premier est écologique, avec le respect de la planète : la surenchère de l'offre ne doit pas provoquer une surconsommation inutile ayant des répercussions sur l'environnement. Le second point est que nous allons devoir apprendre à consacrer davantage de temps pour repérer et choisir les produits qui correspondent le mieux à nos besoins. C'est peut-être cela, l'éco-consommateur !

Savez-vous trier ce qui vous est proposé et faire un choix ? Êtes-vous régulièrement submergé et noyé ou au contraire maîtrisez-vous les flux d'informations ? Pour répondre à cette question, combien de jours de lecture et de réponse de courrier (papier ou électronique) avez-vous en retard de manière chronique ? Si ce retard est supérieur à une semaine, engagez un chantier de classement et de rangement.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 35

Hyperréalité

« On ne cesse de nous demander des rapports, des présentations PowerPoint, des documents, si bien que j'ai l'impression de perdre de vue mon vrai métier !

– C'est vrai, j'ai la même impression, nos managers nous pondent des recommandations à n'en plus finir, très éloignées du cœur de notre activité. On a l'impression de deux mondes qui vivent en parallèle.

– Ils feraient mieux de venir nous voir et de passer une semaine avec nous plutôt que de lire des rapports que nous avons écrits pour leur faire plaisir ! »

La situation décrite illustre l'écart qui peut se creuser entre ceux qui produisent et ceux qui gèrent la production. Les gestionnaires réalisent de nombreuses études et documents qui leur permettent d'avoir une représentation de ce qui se fait pour contrôler et faire évoluer l'activité. Ils ne travaillent pas sur la réalité mais sur des représentations de la réalité jugées plus ou moins fiables. Le risque est de croire que ces représentations sont la réalité et de prendre des décisions avec cet intermédiaire que Baudrillard désigne par le terme d'« hyperréalité ». L'artefact de la réalité n'est pas compris en tant que représentation partielle de celle-ci mais comme la réalité elle-même. Cela se matérialise par des décisions inapplicables ou ne reflétant pas les préoccupations de terrain.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Cette dérive peut être la conséquence d'un excès de bureaucratie mais également d'une confusion entre le réel et ses représentations telle que la primauté est accordée à la représentation, par facilité ou incapacité à distinguer les deux. Le fonctionnement des entreprises s'est enrichi depuis une trentaine d'années de nombreux dispositifs de gestion qui se sont accumulés de telle manière qu'un nombre croissant de personnes travaillent sur des représentations de la réalité. Pour que ces représentations soient le plus possible en relation avec la réalité qu'elles décrivent, les confrontations entre la représentation et son objet même sont nécessaires.

Êtes-vous sûr d'avoir une bonne représentation de la réalité sur laquelle vous intervenez ? Les éléments de représentation sont-ils fiables ou tout du moins en contact permanent avec cette même réalité ? Pour vérifier ce point, immergez-vous régulièrement dans un contexte opérationnel pour garder la tête froide et vous assurer que les écrits que vous manipulez ont un sens et une pertinence effectifs.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 36

C'est plus complexe que cela

« Vous n'allez quand même pas nous évaluer avec un seul chiffre et résumer tout ce que l'on fait depuis vingt ans à un ratio que vous brandissez, à tort, comme étant notre ADN !

– Ce qui compte, pour moi, ce sont les chiffres.

– Vous ne tenez pas compte des autres chiffres, ni de notre histoire, ni de notre contexte… Vous savez, notre réalité est beaucoup plus complexe que la représentation que vous vous en faites. »

Une des caractéristiques de l'intelligence de situation est de pouvoir accéder à des contextes complexes par des raccourcis sans pour autant nier cette complexité et donc de ne pas réduire une réalité à quelques éléments. La réalité quotidienne est effectivement un univers complexe. En physique, la notion de complexité s'explique par la combinaison de deux phénomènes. Le premier est l'accroissement des composants élémentaires et le second, l'accroissement des liens entre ces composants. La conjugaison de ces deux phénomènes fait que nous sommes en présence de nombreuses combinaisons aux multiples causes. De ce fait, il est très difficile d'avancer des règles de fonctionnement invariantes, au niveau tant descriptif que prédictif.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Dans l'entreprise, cela se matérialise par de multiples communications et échanges qui augmentent le nombre de possibilités d'action. Cet accroissement constitue une richesse mais également une contrainte, car de multiples choix sont possibles. Cela entraîne une difficulté à apprécier la pertinence de ces choix et à prendre des décisions. Une des manières de représenter la complexité consiste à choisir quelques indicateurs clés qui représentent les facteurs de réussite des actions poursuivies. Le nombre de nouveaux clients peut, par exemple, être plus utile que le chiffre d'affaires.

Comment vous comportez-vous ? Niez-vous la complexité en résumant le réel à quelques règles très souvent dogmatiques et arbitraires pour vous rassurer ? Pensez-vous au contraire que la complexité est un ensemble d'éléments reliés dans une logique systémique, porteuse de nombreuses possibilités, et qu'il faut appréhender ces éléments en tant que tels ? Lorsque vous émettez une généralité, obligez-vous à en contrôler l'opportunité dans la situation donnée, puis le contenu : peut-être constaterez-vous que les généralités sont parfois utilisées à tort et à travers, et le plus souvent de manière fort peu intéressante.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 37

On en a marre des notes

« C'est la deuxième note de ce mois pour nous dire comment nous devons faire le travail que nous réalisons depuis vingt ans.

– Notre nouveau chef est une machine qui possède un clavier à la place des mains, des tableaux dans la tête et des ratios financiers à la place du cœur. Depuis son arrivée, il nous pond des notes sans jamais venir nous voir, discuter avec nous et, lorsqu'on lui en fait la remarque, il nous répond que les mots s'envolent et que les écrits restent.

– En plus, personne ne les lit, ces notes… »

Utiliser exclusivement un média froid tel que l'e-mail sans construire une relation avec les destinataires peut conduire à rejeter l'auteur de ce genre de message. Analyser le contexte en termes de perception de soi et d'attentes des collaborateurs constitue une forme d'intelligence de situation.

Le fonctionnement collectif nécessite que des éléments soient formalisés et communiqués pour permettre la coordination, la direction et le contrôle. Les documents produits n'ont de sens que si leur contenu parle aux principaux intéressés et que leur auteur est légitime aux yeux de ces derniers. L'excès de formalisme peut conduire à un rejet et à décrédibiliser l'auteur qui

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

sera jugé comme inhumain et hautain. De plus, l'écrit n'est le média privilégié que pour un certain nombre de personnes, car il exige un effort de lecture et d'interprétation.

Une note (ou un document) est au service de la coordination en tant que média mais ne peut en aucun cas se substituer à celle-ci. Les interactions et les échanges, indispensables à toute action collective, ne peuvent pas se faire par note et écrans d'ordinateur interposés mais nécessitent de vraies rencontres où les mots ne sont que des prétextes à la découverte (de l'autre et du futur) constitutive d'une relation de confiance.

Êtes-vous un acharné du clavier au point d'en oublier de rencontrer les principaux destinataires de vos messages ? Lorsque l'on vous pose une question, prenez-vous le temps d'y répondre ? L'écoute et l'échange, sur des bases documentaires sont les meilleurs ingrédients pour qu'un groupe fonctionne. Faites l'effort d'avoir régulièrement des entretiens en face à face avec vos collaborateurs.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 38

Savoir rester à sa place

« Il ne sait pas être discret. C'est plus fort que lui, il faut qu'il la ramène systématiquement et qu'il occupe la place centrale.

- À notre dernière réunion, il n'a pas laissé parler les autres personnes alors que ce n'était même pas son projet !

- Quand il essaie de se taire, cela ne dure pas très longtemps, et il finit toujours par intervenir en disant : "Je ne peux pas vous laisser dire cela." »

Certains contextes exigent de savoir rester discret, et le fait de percevoir cette nécessité est une des composantes de l'intelligence de situation. La scène qui précède illustre l'exaspération que peut entraîner une attitude invasive et imposante. Cela renvoie à la notion de rôles que les uns et les autres s'attribuent dans un échange de manière collective. Le fait de sortir du rôle que l'on attend de vous peut constituer une source de perturbation, voire de blocage. Le non-respect du rôle théorique peut être perçu comme un abus de pouvoir ou alors comme une forme d'impolitesse. La question centrale est de savoir ce que les autres attendent de vous et si cela correspond à ce que vous souhaitez. Si vous êtes perçu comme contributeur et non comme leader, cela ne servira à rien de vouloir passer en force.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Quelle que soit la situation et en fonction de l'historique qui existe entre les participants, chaque personne attribue un rôle théorique aux autres et à elle-même. Par « rôle », nous entendons à la fois un positionnement, des registres d'action et de pouvoir. Il est très important de tester, en début d'échange, si le rôle que vous vous êtes attribué est en adéquation avec celui que les autres vous ont donné. Vouloir imposer un rôle contre la volonté des autres participants peut se révéler risqué et être sanctionné par une exclusion. Le passage en force est très difficile. La stratégie la plus profitable consistera à rechercher des alliances avec d'autres qui accepteront votre rôle, en faisant ainsi basculer l'opinion globale en votre faveur.

Savez-vous percevoir ce que l'on attend de vous et vous adapter en conséquence ? Une manière simple peut consister à poser la question aux personnes avec lesquelles vous travaillez. Cette formalisation vous permettra de percevoir cette attente et de négocier, le cas échéant, le rôle que vous souhaitez remplir.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 39

Respirer les lambris

« Heureusement que j'ai pris un peu de temps avant mon rendez-vous pour lire les panneaux d'affichage. Cela m'a permis de comprendre la culture et les préoccupations de l'entreprise, et surtout d'apprendre qu'il y avait eu une grève le mois précédent.

– C'est vrai que tu as l'habitude d'arriver toujours en avance, mais je croyais que c'était parce que tu craignais d'être en retard !

– Je tiens à être ponctuel, en effet, mais j'aime aussi flâner dans les endroits nouveaux pour mieux les comprendre et les apprécier, au-delà du discours de ceux qui en font partie. Je prends toujours un peu de temps pour "entrer dans les lieux". »

Une observation attentive des lieux nouveaux permet de percevoir à la fois la culture et l'actualité d'une entreprise. Ce travail d'observation participe de l'intelligence de situation. Certains disent que tous les bureaux se ressemblent en prétextant qu'on trouve des pièces plus ou moins ouvertes avec des tables, des chaises et des ordinateurs. Si certains biens matériels peuvent être semblables d'une entreprise à une autre, de nombreux autres éléments sont des supports permettant de comprendre et de décrire l'histoire, l'identité et les préoccupations du personnel.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Les panneaux d'affichage constituent ainsi une première source d'information. Les lieux d'attente et d'accueil sont également significatifs, car ils témoignent de l'importance accordée aux visiteurs. Les supports aux murs (affiches, chartes…) sont des indications sur le degré de communication au sein de l'entreprise et sur les sujets du moment. Le lieu, sa géographie, son architecture véhiculent et manifestent un état d'esprit. Des bureaux paysagers en banlieue ne reflètent pas la même culture que des bureaux dans des immeubles haussmanniens (au-delà de leur valeur financière). Certains appellent cette action « respirer les lambris » ; elle consiste à observer au préalable un lieu dans lequel vous aurez à travailler et à échanger. Ce travail d'observation en amont et de repérage d'éléments forts et structurants doit vous permettre par la suite de mieux entrer en relation avec les membres de ce lieu afin de faciliter les échanges et les actions qui en découleront.

Prenez-vous le temps de bien observer ce qui vous entoure ? Savez-vous avoir une vision panoramique et vous comporter tel un radar ? Bien souvent, on ne prend pas le temps de faire cet exercice, et il est parfois difficile de décoder des lieux tant l'environnement semble pauvre en signes et/ou standardisé. Habituez-vous à prendre cinq minutes avant chaque nouveau rendez-vous pour effectuer ce travail et voyez, par vous-même, si vous y détectez des éléments pertinents et intéressants.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 40

L'indécision usante

« On attend sa réponse depuis trois semaines, on est usé de le relancer. Il nous dit qu'il attend encore un peu mais qu'il reviendra vers nous très vite pour nous donner sa décision.

– C'est agaçant, cette habitude qu'il a de ne prendre aucune décision et de laisser les situations pourrir d'elles-mêmes.

– Le comble, c'est qu'il pense que cela va s'arranger tout seul sans prendre conscience que c'est nous qui avons décidé pour lui. »

Dans certains contextes, nos interlocuteurs attendent de nous des décisions, des engagements qui conditionnent la qualité des interactions, et la capacité à percevoir ces attentes s'inscrit dans l'intelligence de situation.

Nous nous trouvons tous, dans nos sphères professionnelles et privées, en face de personnes qui n'arrivent pas à prendre de décisions. Par perfectionnisme et volonté de disposer de tous les éléments avant de décider, ou par peur de déclencher un processus qui risquerait de les dépasser, certaines personnes se réfugient dans une attente permanente. Le temps peut leur donner raison car, parfois, les choses se résolvent d'elles-mêmes, mieux qu'avec une intervention humaine. Mais, de manière générale, cette attente est souvent synonyme de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

dégradation des situations. L'absence de choix et de décisions ne traite pas le problème et ne met pas les personnes concernées sur la voie de la recherche de solutions.

L'absence de décision a des conséquences immédiates, mais également à long terme. Les erreurs de l'action s'effacent avec le temps et l'expérience acquise. En revanche, l'inaction ne produit que des regrets. La mise en mouvement engendre obligatoirement une expérimentation et donc un apprentissage, qui se matérialisera tôt ou tard par un résultat positif. L'absence de décision plonge au contraire l'individu dans un magma d'incertitudes et d'attentes qui, à un moment ou à un autre, se traduira par le regret et l'amertume.

Êtes-vous un hyperactif à la limite de l'épuisement ou un « non-décideur » attentiste ? Entre ces deux extrêmes, la réalité est bien nuancée, et un même individu peut osciller entre ces deux postures en fonction des circonstances. La première question à laquelle vous pouvez répondre est : êtes-vous un « non-décideur » chronique ou temporaire ? Si c'est chronique, quelles en sont les raisons profondes et quel travail sur vous pouvez-vous envisager ? Si c'est temporaire, essayez de lister les situations qui bloquent votre capacité de décision et les facteurs contribuant à ces situations.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

BILAN

Votre capacité de compréhension

Les vingt situations décrites illustrent une des composantes de l'intelligence de situation, qui est la compréhension. Pour ne pas jeter un chien dans un jeu de quilles et savoir slalomer entre les attentes et les contraintes, il est important de capter très rapidement la posture et les attentes des personnes, les enjeux individuels et collectifs ainsi que les contextes dans lesquels se déroule la situation.

Comprendre ce qui se passe et faire en sorte de l'intégrer à vos registres d'action constitue une composante de l'intelligence de situation. Il s'agit d'opérer une cartographie de la situation : comprendre ce que veulent les personnes de manière explicite et implicite et identifier leur posture réelle, qui peut être en contradiction avec leur comportement apparent. Quel est l'enjeu qui a été le prétexte à la situation ? Cet enjeu est-il en train d'évoluer au cours de l'échange et, si oui, de quelle manière ? Une situation est toujours englobée dans un contexte sociohistorique qui donne parfois des

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

clés de lecture intéressantes à la situation. Ce travail de cartographie doit permettre aux parties prenantes d'agir en connaissance de cause.

Comprendre une situation nécessite du temps, qu'il n'est pas toujours facile de mobiliser. Cela exige également un effort et de faire régulièrement des allers et retours entre l'action et la compréhension de la situation. La compréhension est un exercice d'observation mais également de traduction de l'action. Il faut alors modifier ses modes d'action en fonction de ce qui a été compris.

Si, comme on le dit souvent, une personne avertie en vaut deux, développez votre capacité de compréhension des situations. En plus de toutes les indications mentionnées au travers de la description et de l'analyse des situations, nous vous invitons à vous poser les trois questions suivantes et à cheminer vers des éléments de réponse à ces trois interrogations.

Personne : qu'est-ce que vos collaborateurs veulent réellement et par-dessus tout ?

Enjeux : que voulons-nous faire ensemble et qu'allons-nous pouvoir faire ?

Contexte : comment le contexte modifie-t-il la participation des uns et des autres ?

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Quatrième partie

Développez votre capacité d'interaction

- tirage n° 36270

L'interaction est le moment où des individus se rencontrent et échangent leurs points de vue. C'est le moment de réalisation d'une situation, même si des éléments s'organisent en amont et en aval de l'interaction. C'est dans l'interaction que se cristallisent les solutions et les différences. Les personnes sont réunies dans un contexte et échangent sur leurs problématiques, leurs enjeux et les modalités de résolution de la situation. La capacité d'interaction se matérialise par le fait de l'initier et de savoir créer les conditions favorables à son déroulement.

Savez-vous interagir avec autrui ? Êtes-vous introverti au point d'avoir peur des échanges et de ne pas maîtriser suffisamment les processus de communication ? Savez-vous comprendre les autres et leur donner envie de participer à l'échange ? Toutes ces questions se situent au cœur de votre capacité d'interaction.

De nombreux auteurs de sciences humaines, notamment Karl Weick (avec des travaux sur la création de sens, le *sensemaking*), ont utilisé l'interaction comme unité de compréhension de l'activité humaine collective. C'est au cours des interactions que s'exprime la capacité collective d'un individu et des systèmes. Les systèmes donnent les moyens et les ressources tant matérielles (des locaux) qu'immatérielles (les rôles respectifs des participants). Les individus ont à comprendre l'importance de l'interaction et les mécanismes qui sous-tendent sa réussite parce que, bien souvent, une interaction est unique et son échec aura un coût afin de recréer les conditions de cette interaction.

Nous ne maîtrisons pas toujours notre présence et notre participation aux différents échanges qui ponctuent nos journées de travail. Nous sommes parfois projetés dans un flot ininterrompu de situations au cours desquelles nous sommes respectivement participants, coordinateurs et « valideurs ».

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

L'interaction n'est pas uniquement une rencontre, c'est le moment qui structure les relations et les productions collectives. L'observation des situations nous a permis de repérer trois composantes principales du processus d'interaction, qui sont la communication, l'empathie et l'échange.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Communiquer

La communication se situe au cœur de l'interaction, car c'est sa finalité. L'ère médiatique actuelle attache beaucoup d'importance à cette notion, les discours et l'image devenant la voie d'accès privilégiée aux réalités. La maîtrise de la communication devient stratégique. Les temps passés à communiquer sont également de plus en plus importants, ce qui montre que la communication joue un rôle de coordination dans les fonctionnements collectifs. Les dysfonctionnements sont très souvent attribués à l'absence d'échanges avec la phrase communément admise : « On ne communique pas assez. » La capacité à communiquer ne sera pas traitée dans cet ouvrage. En revanche, la capacité à percevoir l'importance de la communication dans le bon déroulement des interactions constitue un élément de l'intelligence de situation.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 41

Parler pour ne rien dire

« C'est la troisième fois cette année que l'on nous convoque pour nous donner la bonne parole qui n'est en fait que de grands discours !

– C'est toujours la même chose, ça prend des heures pour ne rien dire. Je ne sais pas si c'est qu'ils ne savent pas aller à l'essentiel, qu'ils se persuadent eux-mêmes ou alors que cela leur permet de parader mais, dans tous les cas, ils feraient mieux de parler moins, mais de manière vraie. »

Savoir parler vrai, c'est tenir un discours adapté à son auditoire, tant sur la forme que sur le fond ; cette capacité est une forme d'intelligence de situation.

On dit que l'une des faiblesses de l'entreprise moderne est sa difficulté à communiquer, alors qu'elle n'y a probablement jamais consacré autant de temps. Dans la situation présentée, ce n'est pas le discours qui est critiqué, mais la manière dont il est mené. La superficialité du discours est le fait que celui-ci ne correspond ni dans la forme ni dans le fond aux préoccupations et aux attentes des destinataires sont dénoncés. La mise en scène du propos est rejetée au regard de la faiblesse du contenu. Leur rythme de travail et l'inflation d'informations amènent probablement les salariés à refuser de perdre du temps. Ils évaluent leur participation par rapport à l'intérêt du discours proposé. Les discours très généraux sont perçus

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

comme de fausses publicités pour la direction et des formes de politesse qui visent à masquer la vraie réalité de l'entreprise. Les salariés privilégient les faits et rejettent les propos incantatoires sans fondements.

Les Anglais disent : « *It does not sound* », que l'on peut traduire par « Ça sonne faux » ou « Ça ne résonne pas » ; les plus jeunes disent : « Ça ne le fait pas. » Pour tenir un discours percutant, en adéquation avec les attentes des destinataires, il est important de lire entre les lignes et de s'intéresser aux sujets d'interrogation et d'attention de ses interlocuteurs.

Savez-vous communiquer efficacement avec vos collaborateurs ? Savez-vous trouver les bons arguments en fonction de leurs préoccupations et mobiliser le mode de communication approprié ? Avant toute action de communication, faites la liste des thèmes qui les mobilisent, qui les ennuient ou les irritent.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 42

Briser la glace

« Oh, quel maître, ce Woody Allen ! Il a l'art d'aborder des sujets délicats avec humour et finesse. Quand on n'ose pas poser de questions, il propose des modes d'emploi très percutants.

– Oui, c'est vrai ! Tu penses à Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le sexe sans jamais oser le demander *? »*

La capacité à briser la glace et à entrer très rapidement dans une relation est une forme d'intelligence de situation. Peu importe le prétexte pour casser le caractère trop formel d'une relation, il s'agit de proposer des thèmes au travers desquels les protagonistes pourront s'exprimer sur ce qu'ils pensent réellement et ainsi entamer un échange autre que celui normé par le prétexte de la rencontre.

Lorsque nous rencontrons une personne pour la première fois, que nous réalisons un travail dans un nouvel environnement, nous nous trouvons dans une situation où nous devons créer un lien. Comment faire ? Garder le mutisme et passer à côté d'un moment de vie ou alors nous donner les moyens de créer une interaction au cours de laquelle la relation ne se limitera pas à quelques codes sociaux superficiels ? La seconde solution permet d'établir une relation de confiance. Dans une conversation apparemment anodine et superficielle fusent toujours quelques termes qui

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

indiquent les sujets de prédilection du moment de votre interlocuteur : les enfants, des vacances, un livre, un film, le sport, une actualité économique, politique ou artistique… En France, les vins, la nourriture et les restaurants sont des occasions de briser la glace. Ces échanges ont pour seul but de créer du lien et du liant, et ne peuvent se faire que dans une logique de partage et de découverte des autres, sans volonté de manipulation. Sinon, l'effet produit sera contraire à celui pensé initialement. Il s'agit de détendre l'ambiance et de créer très vite un climat de confiance propice aux échanges.

Êtes-vous familier avec ce fonctionnement ? Pour certains, c'est presque une seconde nature, alors que pour d'autres cela peut apparaître comme une perte de temps. Les plus introvertis seront angoissés à l'idée d'adopter une telle attitude. Si cela ne vous est pas familier, posez-vous la question du temps nécessaire pour que vous échangiez des informations personnelles avec vos interlocuteurs. Si ce temps est supérieur à la moitié de la durée de l'échange, essayez d'introduire un sujet neutre pour briser la glace.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 43

Se mettre en danger

« Ce que tu me proposes est intéressant, mais c'est hors de mon champ de compétences.

– C'est dommage, je suis sûr que tu serais brillant dans ce domaine ! Tu devrais tenter l'aventure ! Donne-moi une seule bonne raison de refuser ce projet !

– Je ne veux pas aller vers quelque chose que je ne maîtrise pas et, sans refuser la nouveauté, je ne veux pas me mettre en danger inutilement. »

L'expression « se mettre en danger » est ambivalente. Elle peut désigner l'expérimentation de la nouveauté et le risque qui lui est inhérent. Elle traduit tout aussi bien l'excitation face à l'inconnu que la probabilité d'essuyer un échec. Maîtriser une activité est très confortable. On applique des fonctionnements routiniers, ce qui permet de sécuriser à la fois l'environnement et l'action. Tout ou presque est connu, si bien que l'action se limite à de la reproduction. Mais, à un certain niveau, cette reproduction n'a plus d'intérêt tant pour son producteur, qui s'ennuie, que pour la collectivité, car il n'y a plus d'amélioration possible.

L'expérimentation de quelque chose de nouveau initie un processus d'apprentissage, créant une dynamique inédite pour l'individu et un accroissement des savoirs. L'exploration de l'inconnu est paradoxale. Elle est créatrice d'incertitudes et

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

donc de peurs, et source d'espoir, car l'innovation et l'invention sont synonymes d'améliorations. Tout l'enjeu consiste à savoir se mettre en danger sans remettre en cause l'acquis ou de manière telle que celui-ci s'enrichisse à la hauteur du risque pris. Prendre des risques, c'est accepter que ce que l'on connaît et maîtrise puisse être revu et bouleversé.

Se mettre en danger consiste à tester une évolution (plus ou moins radicale) de pratiques connues tant pour soi que pour les autres avec l'objectif de les faire évoluer ou d'apprendre quelque chose de nouveau. Dans les deux cas, la mise en danger est bénéfique, sauf si l'expérimentation se traduit par un échec fort et que son auteur le vit mal. Apprenons-nous plus de nos échecs que de nos réussites ?

Avez-vous tendance à rester sur ce que vous connaissez parfaitement ou explorez-vous régulièrement de nouvelles manières de faire ? Vous faites-vous violence pour aller vers l'inconnu de manière progressive en prenant conscience que le facteur de risque n'est pas la nouveauté en soi mais votre capacité à savoir la gérer.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 44

Les trous dans la raquette

« Malgré tout le travail de préparation mené, nous avons quand même oublié de faire certaines choses.

– C'est normal, il est impossible de penser à tout, et l'action engendre des situations qu'il était difficile d'envisager en amont.

– Mais nous aurions dû prévoir toutes les possibilités et éviter d'avoir à gérer des situations difficiles. Comment pouvons-nous éviter ces trous dans la raquette ? »

Nous utilisons l'expression « les trous dans la raquette » pour décrire les éléments que l'on omet involontairement et qu'il est important de corriger au fur et à mesure pour éviter de graves erreurs.

La question est de déterminer le temps de préparation à consacrer à un travail pour envisager les différents problèmes qui peuvent se poser et les moyens d'y remédier. Cette phase est indispensable, mais le temps qui lui est alloué ne doit pas empiéter sur celui de la réalisation. De plus, il est toujours difficile d'envisager toutes les possibilités de manière théorique. Certaines personnes se perdent dans ces phases de préparation en y passant trop de temps, mais également en confondant la préparation de l'action avec le déroulement de celle-ci. Par exemple, préparer un ordre du jour pour une réunion est important mais n'a d'intérêt que pour le bon déroulement de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

cette dernière. Ce n'est pas une finalité en soi. Inversement, l'action mérite d'être réfléchie et préparée un minimum pour pouvoir être pleinement efficace.

Une posture de « tête brûlée », qui fonce et qui réfléchit ensuite, peut se révéler très dangereuse. Une action mal préparée peut être à l'origine d'erreurs et d'éléments de blocage condamnant cette même action. Cela porte préjudice, crée un passif et annule tous les résultats. Le travail à réaliser en amont consiste à analyser à la fois la pertinence, les modalités de réalisation et les principales difficultés d'une action dans un laps de temps compatible avec les contraintes de réalisation. Il faut également mettre à jour ce travail tout au long de l'action pour éviter, autant que faire se peut, les « trous dans la raquette ».

Êtes-vous quelqu'un qui fonce tête baissée dans l'action et qui réfléchit après l'avoir réalisée ou alors une personne qui prévoit tout dans le détail, au risque de passer à côté de l'action ? Prenez le temps de recenser les conditions de réussite de l'action et ses facteurs de blocage avant de foncer.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 45

Quelle est votre formule préférée ?

« Il termine toujours ses discours par la formule "À chaque jour suffit sa peine". C'est un peu une ponctuation et en même temps la formule qui résume tout ce qu'il pense de la situation.

– On en est même à attendre cette formule et à échanger un sourire de complicité avec les autres lorsqu'il la prononce.

– Avant, sa formule préférée était "Je suis une ressource pour tous". Mais toi aussi tu me dis toujours : "Que la force soit avec nous !" »

Que retenons-nous des discours qui nous sont adressés au quotidien ? Nous en gardons quelques bribes constituées d'exemples, de démonstrations et de formules dont la force sémantique et le sens nous paraissent constituer des outils de communication utiles. Sous la forme d'éléments conclusifs, de méthodes ou encore de rappels, le discours des individus introduit très souvent des formules. Courtes, facilement mémorisables et efficaces pour résumer un ensemble complexe, les formules sont très recherchées. On les appelle parfois des « proverbes » ou des « phrases choc ». Ce sont très souvent des raccourcis pour illustrer des situations qui nécessiteraient de nombreux éléments explicatifs, et leur impact est très important en termes de communication. Du fait de leur

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

complexité, les situations quotidiennes ont besoin de formules qui donnent du sens au niveau tant des constats que des explications et des solutions.

Un discours peut être ponctué de formules, mais il faut les employer avec parcimonie pour que les propos ne paraissent pas énigmatiques, trop conceptuels, généraux ni pas assez concrets.

La formule est une manière d'accentuer un propos, une orientation ou un projet, mais son utilisation ne peut être que ponctuelle et en complément d'un contenu. La formule souligne un contenu mais ne le remplace pas. Comme tout slogan, elle porte un produit mais ne peut se suffire à elle-même.

Pour savoir si vous usez ou non de formules et comment ces dernières sont perçues, il est important d'analyser vos discours. Pour cela, vous pouvez vous enregistrer ou demander à un collègue, dans une logique d'échange bilatéral, de relever les formules que vous utilisez. Interrogez ensuite les principaux destinataires pour appréhender la manière dont ils les perçoivent et ce qu'elles produisent chez eux.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 46

Le surcodage

« 6 mois de travail, 15 réunions, 200 pages de documents, 150 participants, 5 000 e-mails, des heures incalculables passées au téléphone, et tout cela pour quoi ? Pour un rapport qui nous explique les raisons des dysfonctionnements du service informatique que l'on connaissait déjà et qui ne nécessitaient pas toute cette mobilisation.

– Je suis complètement d'accord : on passe notre temps à relire et réécrire des documents. J'ai l'impression de faire du "copier-coller" en permanence sans savoir ce que ça apporte en plus. »

Le dialogue qui précède illustre le syndrome du surcodage, très fréquent dans le monde des entreprises et dans les systèmes collectifs en général. La facilité d'accès aux informations, grâce aux équipements informatiques et aux outils de communication, permet de collecter rapidement de multiples données propices à l'analyse. De ce fait, une question ou un problème à traiter est immédiatement décomposé dans un circuit « mesures, diagnostic, actions », qui se matérialise par de nombreux documents et réunions de travail. Leur finalité est de coder le réel pour mieux le représenter et mieux le comprendre. Mais le risque d'une production trop importante de documents est que l'activité se limite à cette action de codage

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

qui, au lieu de donner une représentation de la réalité, constitue une autre réalité complexe et difficile à appréhender, créant ainsi un phénomène de surcodage.

Le codage est un exercice important et utile, car il permet de visualiser et de se représenter le réel en construction, étape minimale et indispensable à l'activité collective. Ce qui l'est moins est le surcodage. Tout le monde élabore des documents sur des documents sans savoir comment ces derniers seront utilisés. Cette inflation n'est pas neutre mais négative, car les documents surproduits polluent l'environnement de travail et détournent les individus d'une action pleinement productive.

Comment faites-vous la part des choses entre le codage et le surcodage ? Si le contenu d'un document reprend à plus de 50 % un ancien contenu, vous êtes en surcodage. Si vous avez l'impression d'assister plusieurs fois à la même réunion avec les mêmes personnes, vous êtes en surcodage. Pour enrayer cela, déterminez clairement ce que vous souhaitez apporter en plus et interrogez-vous sur ce que vous avez proposé de nouveau par rapport à ce qui existait déjà.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Être dans l'empathie

L'empathie désigne la capacité d'une personne à se mettre à la place de l'autre et à comprendre ses attentes. On agit en fonction de l'autre de telle manière qu'il perçoive un écho qui, simultanément, le rassure et lui donne envie de s'investir. L'empathie est une composante de l'intelligence de situation, car elle exprime l'adaptation en fonction de la perception des autres et plus globalement du contexte. Il ne s'agit en aucun cas de se renier ni de perdre sa personnalité, mais de faire attention à ce qui est sensible et attendu par les autres.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 47

Laisser l'autre parler de lui

« Il nous a encore parlé pendant une heure en prônant le dialogue mais sans qu'on puisse en placer une. En fait, ce n'est pas du dialogue mais du monologue.

– Le résultat est doublement négatif : premièrement, son discours n'est pas passé et, deuxièmement, nous sommes frustrés. »

La communication serait-elle devenue aussi unilatérale que peut le laisser penser la situation précédente ? Aurait-elle été monopolisée par ceux qui désirent l'instrumentaliser comme un outil faussement participatif ? Sans que cela soit systématique, il existe de nombreuses situations où l'on éprouve une impression de manque d'écoute et d'échange. Le curseur est difficile à situer entre l'obligation d'agir et la participation des uns et des autres. Dans tous les cas, il apparaît important de créer des tribunes d'expression avec le double enjeu de l'information et de la participation. Le succès des sites internet communautaires regroupés sous l'appellation « Web 2.0 » n'est-il pas une expression de ce besoin ? Le risque de ce type d'échanges est de confondre le particulier avec le général et de considérer l'anecdotique comme une vérité générique. Entre les ordres méprisants et la démocratie participative, il existe un monde d'interactions à construire pour que l'expression

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

personnelle soit simultanément un enrichissement collectif et un moyen d'existence individuel : « Je parle, je suis écouté, donc je suis. »

Il suffit parfois de faire participer les gens pour qu'une réunion traditionnellement ennuyeuse devienne l'occasion d'un véritable échange plébiscité par tous.

Les réunions et les moments d'échange doivent intégrer des séquences d'expression dans une logique de co-construction. Le fait de permettre l'expression de manière structurée est un facteur de réussite.

Si vous occupez un poste de direction et que vous devez collaborer avec différents types de personnes, il est important de créer les tribunes évoquées précédemment, où chacun s'exprime, pour favoriser la communication. Le silence et l'écoute sont des modes de communication à privilégier.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 48

Le mot juste

« Allez, arrête de faire la gueule, on se remet au travail, et puis ton problème d'appartement va se régler, demande à Pierre : il a été dans la même situation que toi il y a six mois.

– Comment es-tu au courant de cela ?

– Tout le monde est au courant… Je comprends que ça te préoccupe, mais il faut que tu t'investisses un peu dans mon projet ; et puis parles-en, ça te permettra d'évacuer et probablement de trouver des solutions.

– Merci, le simple fait que tu abordes le problème me fait du bien et me permet de faire la part des choses. »

Le mot juste, c'est la phrase qui fait sens pour vous et qui répond à votre préoccupation du moment. C'est l'affirmation que vous attendiez et qui va vous libérer de vos inquiétudes. Le mot juste vous donne la réponse à la question qui vous occupe l'esprit et monopolise toutes vos pensées. C'est un sésame relationnel, car il permet aux interlocuteurs d'échanger. Ils se sentent concernés et manifestent l'envie de participer à la discussion.

Les thématiques correspondant à ces mots justes peuvent être conjoncturelles, comme le montre la situation décrite, ou plus structurelles, dans le cas des hobbies et des passions. Par

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

exemple, une personne passionnée de sport peut se sentir concernée que si l'on fait allusion à un sport ; cela lui permet d'établir un lien entre son univers « rêvé » et son univers réel de sorte qu'elle participe à l'échange et s'implique. Avec le mot juste, les regards se lèvent, les pupilles brillent, le ton de la voix devient plus vif. Même si ce n'est que passager, cela sert à entrer dans une logique d'échange réel. Qu'est-ce qui fait qu'un interlocuteur nous écoute et que son attention est captée ? Qu'est-ce qui fait que nous sommes attentifs à un discours ou à l'occasion d'un échange ? Il y a bien sûr l'intérêt intrinsèque du sujet traité, mais également la capacité du communicant à aller chercher son auditoire ; le mot juste est un moyen d'y parvenir.

Et vous, savez-vous trouver le terme le plus approprié pour votre auditoire ? Établissez une typologie pour caractériser vos interlocuteurs et des listes de mots justes censés les intéresser. Intégrez-les ensuite dans votre discours et observez les évolutions d'écoute.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 49

Marre des rendez-vous plantés

« Ça m'énerve de devoir sans arrêt revoir mon agenda et d'y reporter tous les rendez-vous qui sont sans cesse décalés.

– Je suis d'accord avec toi : cette semaine, j'ai cinq rendez-vous qui ont été annulés et pour trois d'entre eux je n'ai pas été averti. Avec les déplacements, j'ai perdu plus d'une journée de boulot !

– Je sais qu'il faut être flexible, mais ces annulations intempestives ne nous aident pas à être plus productifs… Et puis c'est stressant ! »

Les constantes sollicitations professionnelles font que nos agendas se remplissent très rapidement et que nous nous sentons souvent surchargés par ces multiples engagements. Pour la gestion des agendas, on trouve la règle des « trois semaines » : à trois semaines, vous avez 80 % de chances de dégager une date disponible, mais à deux semaines et une semaine, ce taux tombe respectivement à 50 % et 25 %. Cela signifie que tout changement de dernière minute est un véritable casse-tête engendrant de la tension, voire de la frustration. Cela peut amener aussi à « planter » des rendez-vous. Des contraintes imprévues peuvent conduire à annuler certaines rencontres. En contrepartie, l'annoncer au plus tôt et présenter des excuses sont les règles à respecter pour éviter que ces engagements manqués ne deviennent des sources de conflit.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Serait-ce une trop forte pression qui contraint les individus à gérer leur agenda sans marge de manœuvre, conduisant à des annulations et des retards à la chaîne dès que se produit un quelconque événement imprévu (rendez-vous nécessitant plus de temps que prévu, problème de transport…) ? Dans ce cas, les individus ont-ils la possibilité de refuser certaines sollicitations ? Leur environnement crée de plus en plus de requêtes dont ils ne savent pas toujours apprécier *a priori* la valeur et l'intérêt. Pour rester compétitifs, ils sont plongés dans un flux ininterrompu d'occasions qui, s'il n'est pas maîtrisé, peut vite devenir une course effrénée, pouvant dégénérer en état de stress et en sentiment de saturation.

Êtes-vous un spécialiste de l'annulation de rendez-vous ? Le cas échéant, quelle en est la cause : l'inorganisation, l'incapacité à dire non ou alors le fait d'être étourdi ? Peu importe la raison, l'important est de pouvoir y remédier pour ne pas créer de situations d'insatisfaction qui pourraient vous être préjudiciables. Pour cela, nous vous proposons d'apprécier au mieux vos engagements par un ratio entre le temps passé et la valeur créée. Cela vous permettra de faire un choix en fonction de l'intérêt de la rencontre, l'intérêt pouvant être professionnel, relationnel ou exploratoire.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 50

Le devoir de réponse

« J'ai beau lui laisser des messages sur son répondeur, informer ses collaborateurs ou même lui envoyer un e-mail, rien n'y fait : il ne me rappelle jamais.

– Je sais, c'est la même chose avec moi, il ne me fait signe que lorsqu'il a besoin de quelque chose et s'offusque qu'on ne soit pas disponible immédiatement.

– Mais lui, il a toujours une bonne excuse ! Maintenant, moi aussi je le fais attendre avant de lui répondre, même si je sais que cela nuit à notre fonctionnement ! »

Cette situation illustre ce que nous appelons le « devoir de réponse » dans tout fonctionnement collectif. Le fait de ne pas le respecter peut entraîner une dégradation des relations et être néfaste à l'activité.

Quel que soit son statut, chacun se doit de répondre aux sollicitations de ses collègues et/ou subordonnés. Avec leur supérieur, les gens font généralement plus attention, ce qui rend d'autant plus désagréable ce manquement s'il est dû à des différences d'importance institutionnelle, en dehors de toute considération de politesse. Répondre à une personne qui nous sollicite, c'est déjà la remercier mais également la reconnaître en temps qu'interlocuteur. L'ignorer constitue un manque de respect de la personne elle-même, de ses demandes et du registre d'action par lequel elle s'identifie.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Ne pas répondre à une sollicitation peut très facilement s'expliquer par un manque de temps ou par une incapacité à disposer des informations demandées. Dans tous les cas, il suffit d'en informer le demandeur en lui donnant une lisibilité sur les échéances ou alors les modalités de résolution permettant à celui-ci d'y « voir clair » et de s'organiser. L'absence de réponse crée un vide organisationnel et relationnel : on ne sait pas ce que l'on peut faire, on est bloqué et on s'interroge sur la manière dont l'autre nous voit et nous respecte.

Vous efforcez-vous de répondre systématiquement aux demandes qui vous sont faites ? Avez-vous l'habitude de vous dire « il attendra » sans vous soucier de l'urgence que peut revêtir la demande de votre interlocuteur ? Même si vous n'avez pas la réponse, informez-le de cette situation. Ce sont les réponses, même négatives, qui permettent aux différents protagonistes de se positionner.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 51

Les éléments de langage

« À partir de maintenant, nous allons revoir notre stratégie et travailler la performance de tous nos processus. Nous sommes là pour sécuriser les process.

– On ne comprend rien à ce que vous nous dites. On comprend les mots mais, concrètement, on ne voit pas ce que nous devons faire. Ça ne nous parle pas. On ne sait pas ce qu'est concrètement un processus. Pour nous, la stratégie est très loin de nos préoccupations quotidiennes et opérationnelles. Dites-nous concrètement ce qui va changer dans notre travail de tous les jours et arrêtez de nous parler comme si on était des stratèges ! »

L'incompréhension qui résulte de cette situation par incapacité à mobiliser les bons éléments de langage constitue une occasion d'accroître son intelligence de situation.

Toute action de communication nécessite un travail de traduction en fonction de son auditoire. Il s'agit de trouver les bons mots qui expriment et qui créent du sens. La communication ne doit pas être perçue comme un processus répétitif mais unique. Si vous vous faites mal comprendre la première fois, vos interlocuteurs se construiront une représentation de vous et de l'objet communiqué négative ou neutre en raison de votre incapacité à vous inscrire dans un registre qu'ils comprennent. L'adaptation à son auditoire et l'empathie dans

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

les échanges se font plus ou moins naturellement. Sans se dénaturer ni mobiliser des registres contraires à votre identité, la découverte des éléments de langage qui font écho chez le destinataire est une condition de réussite. Le destinataire recherche dans vos propos des éléments qu'il comprend et par lesquels il a le sentiment d'exister. Ce mécanisme est la première phase de l'échange sous-jacente au processus de communication. Cette première phase, dite aussi « round d'observation », permet ainsi d'engager une recherche de sens et des échanges constitutifs d'une relation d'acceptation et de confiance.

Utilisez-vous toujours des formules langagières que vous maîtrisez parfaitement ? Les faites-vous évoluer en fonction de l'auditoire ? Prenez-vous le temps de vous interroger sur ce que ce dernier comprend réellement ? Si ce n'est pas le cas, relevez les préoccupations principales de vos interlocuteurs et associez-y des formules pertinentes que vous ferez en sorte de mobiliser dans vos discours.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 52

Le territoire de la reconnaissance

« C'est plus fort que lui, il a besoin de nous rappeler ses succès et le fait qu'il connaît le chef depuis plus de vingt ans. C'est gonflant !

– Et, en plus, si on ne joue pas son jeu, il se vexe et nous renvoie quelque chose de désagréable.

– Il faut absolument qu'il parle de ses territoires de reconnaissance, même si cela n'a rien à voir avec le sujet. »

La réussite d'un échange tient parfois dans la capacité à détecter dans le discours de l'autre une demande de reconnaissance par l'intermédiaire de « territoires » dont il faut tenir compte. Savoir détecter chez les uns et les autres les « territoires de reconnaissance » constitue une forme d'intelligence de situation.

Un individu a généralement besoin de sécurité, de confiance en l'avenir et de reconnaissance. Cette reconnaissance se matérialise par le fait d'accorder de la valeur et de l'importance à certaines actions pour que leur auteur accède à un statut de héros ou au moins de personnage hors du commun. Il peut s'agir d'un poste occupé, d'un projet réalisé, d'un livre écrit, d'un moment historique, d'une rencontre avec des personnes importantes, etc. Tous ces éléments qui s'ancrent dans l'histoire comme des symboles collectifs deviennent des territoires de reconnaissance. Le fait de ne pas les observer peut

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

entraîner une participation moindre, un retrait ou, pire, une rupture de la part de celui qui se sentira non reconnu. Cela peut paraître absurde de se référer à des symboles passés qui n'ont pas toujours un rapport avec la situation existante, mais c'est important pour gagner la confiance de son interlocuteur (ce qui, effectivement, à terme, peut amener à obtenir de lui une participation plus active). En outre, toute interaction a peut-être une finalité première, mais, de manière tacite, la recherche de reconnaissance est toujours présente chez tous ceux qui participent à un échange.

Pensez-vous que le temps passé à détecter les thèmes sensibles de votre interlocuteur est utile ? Savez-vous parler de tout et de rien pour faire émerger ces territoires de reconnaissance ? Pour les repérer, transformez-vous en cartographe de ces territoires et ne cherchez pas à couper la parole de vos interlocuteurs quand ils les abordent. Mobilisez plutôt ces derniers comme arguments pour l'échange.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Échanger

L'échange est la résultante de la communication et de l'empathie. L'interaction ne se résume pas à une succession de monologues. Les échanges réalisés lors de l'interaction produisent une connaissance, une compréhension ou une production qui n'existaient pas avant. Cette construction collective n'est pas automatique. Elle est conditionnée par des mécanismes de réussite et d'échec que l'intelligence de situation doit savoir déceler et mobiliser à bon escient.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 53

La lueur dans les yeux

« C'était génial ! Quand je leur ai présenté notre nouveau projet et ce en quoi il était révolutionnaire et allait nous permettre d'innover pour notre entreprise mais aussi pour la société, ils étaient tous si heureux que j'ai pu voir une lueur dans leurs yeux !

– Tu ne crois pas si bien dire, car j'ai surpris quelques larmes, discrètes mais bien réelles, et j'ai même entendu cette petite phrase : "Nous sommes en train d'écrire notre histoire" ! »

L'analyse *a posteriori* de ces deux personnes sur leur perception de l'écoute de leur auditoire illustre les moments au cours desquels l'attention est captée. Ces moments, traduits par l'expression « la lueur dans les yeux », s'intègrent à l'intelligence de situation.

Cette lueur exprime chez vos interlocuteurs simultanément la compréhension, la satisfaction et l'émotion. Ils vivent un moment d'espoir fort, car ils ont capté quelque chose qui les fait vibrer et leur permet d'entrevoir leur présent différemment. Ce qui crée cette attention n'est pas la transmission de l'information, mais le fait que les destinataires du message vivent un moment d'espoir en termes de compréhension, d'apprentissage et de possibilité d'action.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

La lueur dans les yeux est la manifestation de la part d'un auditoire d'une satisfaction (très souvent variable selon les personnes) à propos d'un discours, qu'il soit informatif et/ou pédagogique. L'auditoire est capté par la surprise, le fond, la forme, la spécificité et l'exemplarité du discours. Il rentre dans celui-ci et renvoie à son émetteur sa satisfaction par son attention bienveillante et respectueuse. Les éléments constitutifs de cet état d'écoute résident dans une construction fond/forme inédite, instructive et plaisante avec une attribution forte de légitimité au porteur du discours en relation avec son charisme et/ou son image. Au-delà de l'aspect technique du discours, il s'agit de partager avec son auditoire un enthousiasme.

Savez-vous être enthousiaste et surtout le faire partager ? La réponse ne peut pas venir de vous mais de personnes externes. En cas de réponse négative, les outils de développement personnel peuvent vous aider à progresser dans ce sens. Un exercice intéressant, mais très difficile, consiste à se filmer et à analyser tous les points à améliorer. Se regarder et se juger n'est pas chose facile, mais c'est la base de l'apprentissage.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 54

Les marges de liberté

« Notre entreprise est incapable d'avoir une culture client.

– Je ne peux pas vous laisser dire cela, et je considère que vos propos sont un jugement personnel et non un constat de la réalité de l'entreprise.

– Mes propos n'accusaient personne ; ils se voulaient analytiques pour nous inviter à envisager d'autres manières de faire.

– Peut-être, mais vous avez pris des marges de liberté en avançant un jugement qui remet en cause l'activité de mon service commercial. »

La situation décrite est une illustration de la question des limites : jusqu'où pouvons-nous aller dans les échanges sans offenser les autres personnes, tout en proposant des innovations. Le fait de savoir évaluer ses marges de liberté constitue une composante de l'intelligence de situation.

Les interactions sont des moments où les participants échangent des informations qui peuvent prendre la forme de controverses et/ou de remises en cause et de propositions de transformation. On suggère aux participants des idées nouvelles, des projets ou des solutions visant à transformer des manières de procéder. Pour que ces propositions soient acceptées, on dispose de marges de liberté. Ces marges de liberté

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

expriment la possibilité pour une personne de s'aventurer sur un territoire qui n'est pas le sien, mais pour lequel elle dispose d'une légitimité pour émettre un avis.

Notre position nous donne droit de manière institutionnelle à certains registres de parole par lesquels nous pouvons communiquer des éléments nous paraissant importants et remettant en cause tout, ou en partie, ce qui existe. Un peu comme dans un cahier, nous disposons d'un espace sur le côté où nous pouvons inscrire des annotations. La difficulté est peut-être de ne pas sortir de cette marge et empiéter sur l'espace de notre interlocuteur.

Prenez-vous le risque de dire des choses qui peuvent fâcher et qui tendent à remettre en cause ce qui existe ? Si tel est le cas, le faites-vous en ayant conscience des marges de liberté qui vous sont octroyées de manière implicite ? Pour un échange, rédigez une liste de dix idées que vous estimez révolutionnaires et réfléchissez pour chacune d'elles à la façon dont vous pourriez la présenter pour qu'elle soit entendue et aux raisons pour lesquelles elle serait rejetée immédiatement. Vous obtiendrez ainsi une grille de lecture de vos marges de liberté dans un contexte particulier.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 55

Jeux d'acteur

« Je ne comprends plus rien. La dernière fois que je lui ai parlé de ce projet, il était enthousiaste, et aujourd'hui il ne veut plus en entendre parler !

– Peut-être qu'il veut tout simplement te prendre ton projet et le proposer lui-même au prochain comité de direction ?

– Non, même pas, je crois qu'il est simplement totalement lunatique !

– Ne crois pas ça… Si j'étais toi, je me méfierais… »

La situation illustre la difficulté de compréhension du comportement d'une personne. Cela peut résulter d'un comportement incontrôlé ou au contraire d'un jeu d'acteur, qu'il est important de comprendre.

Certaines personnalités sont très aisées à comprendre tant leurs comportements et leurs agissements sont en correspondance avec leur système de valeurs. Il est facile de travailler avec elles, car il existe peu d'écart entre leurs pensées et la matérialisation de celles-ci. Par opposition, d'autres personnes sont moins lisibles quand certains individus sont de vrais maîtres dans les jeux d'acteur. Leurs agissements nécessitent d'être analysés à la loupe pour y détecter les vraies finalités et ainsi ne pas se faire manipuler. Ces jeux d'acteur sont

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

omniprésents dans les relations. Comme pour les bons joueurs d'échecs, les coups se préparent à l'avance et ne sont visibles qu'au dernier moment.

Le comportement des individus peut être différent de ce qu'ils pensent et souhaitent réaliser. Ils participent à l'action collective avec une logique de jeu d'acteur. Ils optent pour une manière de faire qui leur permet d'accéder à des informations, à des personnes et à des situations qui leur serviront personnellement. Leur posture n'est qu'un moyen d'avancer, dans un but parfois très opposé à celui affiché officiellement.

Sans être paranoïaque, essayez de discerner les différents jeux d'acteur en comparant les agissements d'une personne avec ses ambitions pressenties. Vous construirez alors une typologie des personnes de votre entourage en trois catégories : les individus naturels (ceux qui affichent clairement ce qu'ils sont et veulent), les calculateurs (ceux qui optent pour des stratégies non visibles et détournées) et les instables (ceux qui changent sans arrêt d'avis de manière incontrôlée).

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 56

Les preuves du réel

« Nous devons augmenter nos ventes et savoir faire de l'international, il en va de notre survie.

– Ça ne veut absolument rien dire. Cette phrase pourrait être prononcée dans n'importe quelle entreprise, il n'y a aucun élément objectif sur notre environnement et l'importance de ces orientations.

– Quel est notre pourcentage d'activité à l'international ? Dans quels pays nos marges sont-elles les plus importantes ? Vous parlez de survie : de combien ont chuté notre résultat ou nos parts de vente ? Donnez-nous des éléments tangibles et concrets. »

La situation précédente illustre la demande de preuves et d'éléments objectifs et concrets pour pouvoir se positionner et faire le lien entre une réalité et les projets envisagés pour cette même réalité. La recherche de « preuves du réel » constitue un des éléments de l'intelligence de situation.

Les chiffres, les faits, les histoires sont autant de moyens qui permettent d'objectiver une réalité pour que chacun se l'approprie et envisage son rôle actuel et à venir. Je suis dans une entreprise qui a *x* millions de clients, qui produit *y* millions de voitures, qui investit *z* milliards, etc. Tout discours sur l'analyse d'une réalité et son extrapolation dans le futur doit s'appuyer sur des mesures quantitatives qui sont des preuves du réel. L'urgence d'une situation peut être ainsi

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

mieux perçue, mais aussi les opportunités qu'elle représente. La mesure devient alors le point de départ d'une boucle d'analyse et d'amélioration bien connue dans le monde de la gestion. Certains disent même qu'il n'y a que ce qui se mesure qui se gère. Les mesures constituent les arguments de la démonstration, et celle-ci sera d'autant plus robuste qu'elle reposera sur des chiffres objectifs, à condition que ces derniers soient fiables. Il y a une différence entre un discours sur les violences conjugales et le fait de dire qu'en France, tous les trois jours, une femme meurt des suites de violences conjugales. Parce qu'il est effrayant, le chiffre sensibilise et donne une idée claire de la situation.

Avez-vous besoin de chiffres et de données quantitatives et recherchez-vous toujours des preuves du réel ? Votre discours ne doit pas être une simple suite de chiffres, mais une démonstration, avec certaines données très parlantes. À chaque argument, faites en sorte d'apporter une preuve quantitative (un chiffre, une étude) ou qualitative (un témoignage).

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 57

Attendons merci désespérément

« Rien, absolument rien, nous n'avons eu aucun remerciement ni compliment.

– Pourtant, depuis deux semaines, nous travaillons tous les soirs jusqu'à au moins 21 heures. On sait que ça fait partie de notre travail, mais quand on se donne autant de mal ça nous ferait plaisir d'être un peu reconnus et d'entendre un petit mot d'encouragement.

– Notre chef est coutumier du fait, il ne sait pas dire merci. C'est comme si ça lui écorchait la bouche ou qu'il considérait qu'il n'a pas à le faire en tant que chef. Ça nous casse le moral ! »

La situation met en avant l'importance des petits mots de remerciement et/ou d'attention. Savoir ponctuer les échanges par des mots de reconnaissance constitue une forme d'intelligence de situation qu'il faut développer.

« Merci, ce que vous avez fait est vraiment bien », « J'ai bien conscience de l'effort fourni », « Votre investissement me touche » sont différentes formules en général attendues et qui montrent l'intérêt et la prise de conscience de l'activité des autres. Les nombreux changements actuellement déployés dans les entreprises mettent certains salariés, et notamment les cadres, dans une situation où ils doivent faire leur travail, mais également piloter ces changements et participer à des projets chronophages. Ces personnes constituent le groupe

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

des « volontaires ». Par souci de bien faire et/ou d'obtenir des résultats, elles s'investissent au maximum de leurs capacités, parfois au détriment de leur métier et de leur vie personnelle. Par ce surinvestissement, elles n'attendent pas qu'on leur déroule un tapis rouge, mais simplement que des personnes qu'elles jugent importantes (notamment leur hiérarchie) leur montrent des signes de reconnaissance pour l'effort supplémentaire consenti et les résultats obtenus. Sans ces signes, l'écart entre l'investissement personnel et l'absence de gratitude sera perçu comme une rupture relationnelle pouvant conduire à des comportements de passivité relative (je ne fais que mon travail), de passivité absolue (je fais semblant de travailler) ou d'opposition (je critique et j'entrave certains projets).

Savez-vous dire merci ? Cela ne consiste pas à ponctuer toutes vos phrases par « Merci, bravo, c'est génial ! », mais à percevoir les moments où l'on attend vos remerciements et à utiliser la forme la mieux adaptée. Une technique simple consiste à prendre la personne à part et à lui déclarer que vous avez conscience du travail qu'elle a réalisé et que vous la remerciez pour cela.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 58

L'effet tunnel

« Au début, tout était tout nouveau et tout beau. On a assisté à plein de réunions, il y a même eu une journée d'information dans un lieu prestigieux. Tout paraissait merveilleux.

– Nous avons énormément cru en ce projet et trouvions que, pour une fois, nous y étions réellement associés.

– Et, après ce grand effort de communication initial, plus rien, pendant plusieurs mois. On se demandait même si le projet n'était pas arrêté. Nous n'avions plus aucune information jusqu'au jour où ils sont revenus nous demander quelque chose comme si de rien n'était, alors que notre motivation de départ s'était un peu estompée. »

La situation décrit ce que nous appelons l'« effet tunnel », qui se matérialise par une absence d'information après une forte mobilisation, conduisant les principales parties prenantes à se désintéresser et à se sentir en quelque sorte abusées. En prendre conscience et limiter cet effet tunnel constitue une forme d'intelligence de situation.

À quoi bon alerter tout le monde et créer une attente forte pour ensuite ne plus communiquer, au risque de frustrer ceux qui avaient manifesté un intérêt ? En entreprise, nous sommes très souvent confrontés à l'effet tunnel : lorsqu'une annonce

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

est faite, il lui succède un certain délai au cours duquel le projet se construit et pendant lequel il est difficile de communiquer sur des sujets en cours de développement. Le management oscille entre des temps d'annonce, de conception et de mise en œuvre nécessitant des expérimentations dont les résultats ne peuvent être communiqués qu'après validation. Cela crée de nombreux tunnels, dont les conséquences peuvent se révéler fâcheuses pour la motivation des salariés.

Les annonces d'un jour sans qu'aucune suite ne soit donnée, la contradiction des discours et les mobilisations qui retombent comme un soufflé sont autant de situations qui illustrent la perception d'un effet tunnel, considéré par les salariés comme une incapacité des managers à savoir expliquer le cheminement de leur projet. Parce que le chemin se construit en marchant, les managers sont souvent obligés de communiquer sur des éléments en construction. L'effet tunnel est quasi inévitable, mais encore faut-il que celui-ci soit acceptable et géré en tant que tel par des dispositifs managériaux et de communication.

Êtes-vous de ceux et celles qui s'emballent rapidement et qui cherchent à mobiliser des personnes et à communiquer sur des sujets en cours d'élaboration de telle manière que vous ne pourrez pas tenir un processus de communication ordonné dans le temps ? Pour éviter de vous engouffrer dans les tunnels de la démobilisation, prévoyez ce que vous direz à différentes périodes pour ne pas laisser les personnes sur leur faim en ne leur donnant aucune nouvelle.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 59

De 1 à n

« Il a beaucoup de mal à oublier que, dans certaines situations, il n'est plus le responsable de son service mais un simple cadre qui assiste à une réunion avec ses homologues.

– Il ne tient pas plus de dix minutes sans prendre la parole et la monopoliser ; il a beaucoup de mal à changer de posture.

– Il faudrait peut-être préparer deux petits cartons, un où il est mentionné comme chef et l'autre comme subordonné pour qu'il prenne conscience de l'alternance des positions. »

La situation illustre la difficulté pour une personne de savoir ne pas se tromper de rôle ni de place en fonction du contexte. Il s'agit de passer d'une posture que nous qualifions « de 1 à *n* » et dont l'appréciation entre dans l'intelligence de situation.

En fonction des situations professionnelles, un individu peut être dans un rôle de responsable ou alors de subordonné avec des modalités d'interaction différentes. Lorsqu'il est en situation de chef, il se trouve au centre du processus décisionnel et social avec toutes les conséquences en termes de responsabilité et de positionnement social que cela engendre. Lorsqu'il est subordonné, il n'est plus celui que l'on écoute mais celui qui écoute et qui doit donner les signes de sa participation au contrat collectif qui lui est soumis. Dans le premier cas, il est

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

commanditaire. Dans le second, il est exécutant. Il passe de la situation de 1 (commanditaire) à la situation de *n* (exécutant). Ce changement de statut n'est pas neutre tant pour la personne concernée que pour ceux qui interagissent avec elle. Un des risques le plus souvent observé est qu'un dirigeant reste dans sa posture de chef lorsqu'il est simple subordonné. Il garde son rôle hiérarchique même dans des situations où cela n'est plus pertinent ni valable. Le « 1 à *n* » traite du positionnement que doit avoir un individu en fonction du rôle de chef, de subordonné ou de participant neutre qui lui est attribué et qui est attendu de lui par ceux qui sont à l'initiative de l'interaction. Ce bon positionnement est une des conditions de réussite de l'interaction et de l'échange.

Savez-vous rester à votre place et ne pas vous tromper de position ? Pour répondre à cette question, vous pouvez vous poser trois questions régulièrement : dans quelle situation suis-je ? Qu'attend-on de moi dans cette situation ? Y a-t-il adéquation entre le comportement que l'on attend de moi et mon attitude ?

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 60

Vive les temps morts

« Lors de notre dernière réunion, nous avons évité de peu la rupture. Deux personnes se sont affrontées sur un thème sans importance et dont les vraies raisons étaient externes au travail.

– Avec ce clash, on a vu se dessiner deux groupes opposés que plus rien ne pouvait raisonner.

– Heureusement que notre responsable est intervenu en proposant une pause qui a permis aux uns et aux autres de sortir de la logique d'affrontement et de reprendre leurs esprits. »

Les situations peuvent prendre des tournures inattendues, dont il faut savoir sortir en intervenant et en proposant des pauses. Dans certains contextes, on appelle cela une « suspension de séance ». Les temps morts (comme en sport) sont parfois très utiles pour dénouer des situations qui s'enveniment. Ainsi, la capacité à ponctuer un échange par des pauses, ou temps morts, constitue une forme d'intelligence de situation.

Dans un souci de performance et de productivité, les temps morts sont parfois supprimés ou réduits à leur plus simple expression (deux minutes pour aller aux toilettes), alors qu'ils jouent un rôle important dans les échanges et permettent une forme de régulation positive de ces derniers. Ils favorisent des échanges en petit comité, qui ne peuvent être tenus collectivement. C'est une occasion pour les uns et les autres de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

reprendre leurs esprits et d'analyser leurs comportements et leurs paroles. Ils constituent également une ponctuation des échanges collectifs qui sert à structurer ces derniers. Prendre l'air, boire un café ou un verre d'eau, discuter des sujets traités ou d'autres éléments en « off » permet à tous d'opérer des retours sur les échanges réalisés et de prendre conscience de la manière dont ces derniers se déroulent pour les faire évoluer au besoin. Une pause est une occasion de repartir de zéro dans un contexte difficile, une manière de s'aérer pour mieux prendre du recul et permettre des échanges collatéraux qui ne peuvent être tenus collectivement. Parce que notre capacité d'attention diminue au bout d'un certain temps et ne peut pas dépasser quarante-cinq minutes, ces temps morts sont une opportunité de sortir d'une action pour s'interroger sur sa finalité.

Reconnaissez-vous l'importance des pauses ? Et savez-vous les proposer et les organiser lorsque vous animez une réunion ? N'hésitez pas à décider d'un temps mort si vous voyez que la situation risque de s'envenimer. Respectez les rythmes physiologiques d'attention et envisagez vos interventions par tranches de quarante-cinq minutes. Vous pourrez ainsi développer, sur trois heures (une matinée, par exemple), trois phases avec quinze minutes de pause entre chaque.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

BILAN

Votre capacité d'interaction avec autrui

L'intelligence de situation se matérialise par votre capacité à créer des interactions et à faire en sorte que ces dernières se déroulent au mieux.

Les vingt situations décrites montrent trois composantes de l'interaction, qui sont le processus de communication, la capacité d'empathie et l'aptitude à favoriser un véritable échange. Savoir interagir, c'est être capable de se lancer dans l'action tout en observant ses interlocuteurs pour adapter ses manières d'être à leurs attentes et, ainsi, s'observer soi-même en situation pour être capable d'adopter les bonnes inflexions.

Sans que nous nous en rendions forcément compte, notre manière d'interagir et nos postures jouent un rôle très structurant dans le bon déroulement des situations. Bien souvent, nous passons beaucoup plus de temps à réparer qu'à construire. Le développement de notre capacité d'interaction dans le cadre de l'intelligence de situation est une occasion de bien faire afin de ne plus avoir à corriger ce qui serait mal fait.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Pour vous aider à progresser sur le thème de l'interaction dans le cadre de l'intelligence de situation, nous vous proposons, en complément de toutes les situations décrites, trois axes de travail.

Communication : créer de nouveaux dispositifs de communication.

Empathie : se mettre à la place de l'autre.

Échange : s'assurer qu'il existe un véritable échange et que les participants en retirent quelque chose.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Cinquième partie

Développez votre capacité de réalisation

- tirage n° 36270

L'interaction est un moyen de faire, mais encore faut-il savoir la mener de telle manière qu'un résultat tangible soit perceptible et réel. Nous parlons alors de capacité de réalisation pour interroger la notion de production. Dans des univers industriels, la production est matérialisée par un bien et, de ce fait, très visible. Dans les interactions au cours desquelles des personnes échangent, la notion de production est plus difficile à percevoir, mais elle reste importante. Dans une enquête menée auprès de cadres (« La surcharge informationnelle », *Atlas du management*, 2009, Eyrolles, p. 317), il apparaissait qu'un cadre avait soixante-dix interactions quotidiennes, avec des durées oscillant entre quelques minutes et plusieurs heures. Compte tenu de leur importance et du risque d'inflation avec tous les médias de communication, il ne suffit pas d'interagir, mais d'interagir utilement.

« Encore une réunion pour rien ! Tous ces échanges et ces groupes de travail pour accoucher de banalités et de généralités que l'on aurait pu formaliser en dix minutes ! » Ces remarques dénoncent l'absence de résultats de certaines interactions, qui non seulement ne produisent pas les résultats attendus, mais mettent les participants dans une posture de méfiance vis-à-vis du dispositif en lui-même. Pour éviter de tels écueils, les interactions nécessitent d'être effectuées avec un objectif affirmé de réalisation. La capacité de réalisation consiste à ce que l'animateur ou n'importe quel participant à une interaction agisse tant qu'il juge ne pas avoir obtenu la réalisation attendue. L'interaction est jugée productive lorsqu'un grand nombre de participants (voire la totalité) affirment avoir réalisé quelque chose au cours de l'échange.

Les situations observées ont montré le caractère structurant de la réalisation qui permet de clôturer une situation en donnant des résultats qui se suffisent à eux-mêmes ou qui constituent des points intermédiaires dans des développements plus ambitieux. Mais, dans tous les cas, il est possible de considérer

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

que la tâche est finie et de présenter le fruit du travail entrepris. La finalisation des situations est graduelle, et certaines montrent une réalisation sans que quelque chose de tangible se soit produit ; elles ont simplement fait avancer les choses et fait progresser la réflexion en cours. D'autres aboutissent par la finalisation d'une production, et certaines dépassent ce stade de production pour passer à celui de l'innovation. L'observation nous a permis de repérer trois composantes principales du processus de réalisation, qui sont faire avancer, aboutir et innover.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Faire avancer

Les idées et les solutions ne sont pas toujours immédiates et n'obéissent pas à des lois arithmétiques en fonction du temps passé. Dans une logique de « chemin faisant », elles nécessitent des temps d'échange et d'incubation plus ou moins longs. Il faut se connaître, prendre le temps d'appréhender les contextes, de tester des hypothèses, de prendre l'avis d'autres personnes et d'experts, etc. Toutes ces itérations, qui doivent être obligatoirement maîtrisées dans le temps, n'ont pas d'autres objectifs que faire avancer le sujet traité. La volonté de faire avancer oblige les personnes concernées à se poser la question de la finalité poursuivie, des actions entreprises et des ressources mobilisées.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 61

Pour aller un peu plus loin

« Je vous propose de revoir tout le fonctionnement de notre service commercial.

– Cette proposition ne me semble pas d'actualité et nous avons des enjeux plus importants.

– Je suis totalement d'accord avec vous, nous pourrions même aller un peu plus loin en commençant par les commerciaux grands comptes. »

Certaines propositions sont parfois tellement affirmatives qu'il est difficile d'aller à leur encontre sans s'affronter avec leur auteur. La situation illustre une manière de faire avancer les choses en prenant la peine d'utiliser une formule du type « pour aller un peu plus loin ».

Il est souvent difficile de faire évoluer les personnes sur les propositions qu'elles avancent, car elles risquent de considérer toute remarque comme une attaque, ou de vouloir garder l'exclusivité d'une idée. Une des manières de leur faire accepter des critiques pouvant amener à revoir totalement ou en partie leurs propositions tient dans l'expression : « Je suis d'accord avec vous, il serait intéressant d'aller un peu plus loin. » Le début de la phrase consiste à valider ce qui vient d'être dit et à se positionner comme un allié pour pouvoir ensuite adresser des commentaires. Notez l'absence de « mais », qui évoque la différence de point de vue, parfois

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

interprétée comme antagoniste. Le « il » est suffisamment impersonnel pour être assimilé au collectif auquel chacun peut prétendre.

Une telle formule permet une critique en douceur, dans une logique constructive. L'expression embarque les destinataires de la phrase dans une logique de progrès dans l'action et d'amélioration, suscitant très souvent l'envie. C'est à la fois la promesse de quelque chose de mieux et une valorisation de ce qui existe. Les échanges sont trop souvent bloqués par des formules malheureuses. La critique d'un travail peut être perçue comme injuste au regard de l'engagement en temps et en intelligence fourni. Cette expression constitue une forme d'empathie, dans la mesure où elle s'efforce de tenir compte de l'autre.

Êtes-vous frontal quand vous n'êtes pas d'accord ? Intervenez-vous avant même que la personne ait fini sa phrase ? Si cela a le mérite de la franchise et de la réactivité, cela peut créer des conflits inutilement. Laissez votre interlocuteur présenter ses arguments et mentionnez votre point de vue en reprenant ses termes. Votre phrase de réponse doit contenir au moins 50 % de la proposition de votre interlocuteur.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 62

La stratégie de la *magic box*

« Que voulez-vous que je fasse de ce document, on ne peut pas le présenter à l'extérieur !

– Le contenu est de bonne qualité et le plus important y est.

– Oui, mais la mise en page n'est pas finalisée, il n'y a pas de synthèse, il y a quelques petites coquilles, de nombreuses erreurs qui montrent que ce n'est pas fini et qui m'empêchent de le diffuser. Ça ne fait pas sérieux ! Essayez de mieux présenter ce que vous faites ! »

La capacité à produire un contenu de manière à ce qu'il constitue une vitrine pour l'entreprise participe de l'intelligence de situation.

Trop de personnes perdent du temps et de l'énergie à produire des choses qui ne dépasseront jamais le stade de prototype et la sphère de leur environnement de travail. De nombreux fichiers laissés dans les disques durs des ordinateurs ne seront jamais lus par personne et serviront peu à leur auteur et à la collectivité. Sans vouloir transformer tous les essais en produits finalisés, il s'agit de s'interroger sur la capacité d'une personne à rendre tangible et exploitable son activité. Parfois, il ne faut pas grand-chose, simplement une mise en page et une

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

ergonomie visibles, mais c'est le petit « plus » qui fait passer une idée, un travail en cours, du statut de brouillon à celui de prestation commercialisable.

On parle alors de « capacité à packager », autrement dit de capacité à donner une valeur autonome à ses réalisations. Il ne s'agit pas de transférer un document brut et peu attractif, mais de proposer une production en réponse à un besoin. La notion de « magic box » illustre ce souci de finalisation et d'orientation client. Elle désigne un ensemble d'éléments finalisés pour des besoins précis avec le mode d'emploi de ces mêmes éléments. En référence au monde de la téléphonie, on mobilise la notion de boîte magique, car elle permet d'exaucer des vœux. Se placer dans une telle logique n'est pas facile lorsque l'on travaille dans l'urgence et que, bien souvent, on ne connaît pas à l'avance les utilisations qui seront faites d'un document. Mais il est important d'anticiper au mieux les applications et mises en œuvre potentielles d'un projet.

Prenez-vous le temps de vous interroger sur la manière dont seront utilisées vos productions et de les concevoir en conséquence ? Cherchez toujours à avoir trois messages clés afin qu'ils puissent être repris aisément. Soignez la clarté de ces messages : phrases simples et courtes, vocabulaire adapté au client, message sans ambiguïté.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 63

On ne peut qu'être à 200 %

« Je suis OK pour réaliser ce travail, tu le veux pour quand ?

– Ah, j'ai oublié de te dire que c'est super urgent, en fait c'était pour hier !

– Je ne peux pas travailler dans ces conditions, je suis tout le temps à 200 % et je n'ai pas un instant pour me poser.

– Je comprends, mais je suis dans le même cas que toi, et tout ce que l'on a réussi, on l'a fait en étant à 200 %. »

Notre rythme de travail s'est accru depuis une quinzaine d'années, la difficulté étant de faire plus dans un laps de temps raisonnable. Cela oblige chaque individu à réfléchir à ses priorités et à ses modes de travail. L'intelligence de situation prend la forme de savoir s'investir à 200 % dans 100 % du temps alloué.

L'équation de vie professionnelle a ainsi muté : de manière schématique, on est passé de VP (Vie Professionnelle) = T (Travail) à VP = T + P (Pilotage) + C (Changement). On ne demande plus à un individu de seulement produire, mais aussi de piloter, c'est-à-dire d'être capable de mesurer ce qu'il fait au regard d'objectifs à atteindre. Au pilotage s'est ajoutée la notion de changement. Le salarié doit envisager les

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

changements et les transformations de son activité pour l'amélioration de celle-ci. Il doit participer à différents projets le mettant en situation d'apprentissage et de reconstruction permanente de son environnement de travail. Ces ajouts ont eu pour conséquence d'ôter une certaine stabilité et de projeter l'individu dans une spirale professionnelle de changement constant. Cet investissement supplémentaire ne doit pas se faire en plus mais à la place de, obligeant l'individu à revoir ses priorités et à s'organiser, tout en respectant les temps consacrés à la sphère privée. Cette exigence de changement et d'adaptation se retrouve dans le monde professionnel, mais également dans le domaine privé, car les individus veulent réaliser de multiples choses en parallèle (faire carrière, s'occuper des enfants, prendre soin de son corps, s'investir dans des projets humanitaires, faire du sport, voyager, découvrir de nouveaux hobbies, etc.).

Faites-vous partie des personnes qui s'investissent à 200 % et qui finissent par se trouver en situation d'épuisement ? Si vous vous trouvez dans ce cas, suivez les quelques conseils simples suivants :

– faites régulièrement une liste des priorités de manière formelle (une fois par semaine) ;

– avant d'accepter un travail (quand vous le pouvez), évaluez, autant que possible, ce qu'il vous en coûtera de le faire ;

– quand vous avez quelque chose à faire, recherchez si vous avez déjà réalisé une tâche similaire pour gagner du temps ;

– déterminez le niveau d'attente pour ne pas faire plus que ce que l'on vous demande.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 64

Stop and go

« Pour une fois que l'on voulait parler et que nous avions des choses à dire, il ne nous a pas laissés participer, il nous a imposé sa vision des choses et de ce que nous devrons faire, que nous soyons d'accord ou pas.

– Il faut dire que, la fois précédente, on lui avait demandé de cadrer le projet et de formaliser ce qu'il attendait de nous.

– La dernière fois, c'était normal, car nous n'avions pas tous les éléments.

– En fait, notre chef nous fait participer quand on lui demande de s'imposer et ne nous laisse pas participer quand nous le souhaiterions. »

Savoir quand il faut écouter et quand il faut donner des éléments de structuration est une forme d'intelligence de situation, parfois appelée « *stop and go* », en référence aux politiques monétaires qui consistent à alterner des phases de restrictions budgétaires avec des phases de financements publics.

Le management peut mobiliser (de manière schématique) deux registres, qui sont l'imposition et la participation (avec des degrés divers). Ces deux registres sont acceptés par les subordonnés s'ils correspondent à leurs attentes. À certains moments, les personnes jugent qu'elles devraient être en

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

situation de participation mais se heurtent au choix du registre d'imposition fait par leur responsable. Ce genre de situations existe dans le monde professionnel, mais peut être généralisé à la sphère privée. L'enjeu consiste à faire correspondre le mode de relation avec celui que nos interlocuteurs attendent et que l'on juge soi-même adéquat dans une situation donnée. Il s'agit de ne pas se tromper de registre, comme l'illustre la situation précédente. L'expression anglaise *stop and go* donne l'image d'une ouverture qui alterne avec des phases de cadrage et de bilan. Cela nécessite d'analyser la situation et les attentes des parties prenantes.

C'est une manière de composer avec les attentes de chacun et des contraintes de production. Il faut avancer tout en « embarquant » le maximum de personnes et sans en laisser sur le bord de la route. Il n'existe donc pas un registre de commandement mais des registres à mobiliser selon la situation.

Êtes-vous en mode injonctif ou en mode participatif, ou alternez-vous ces deux registres ? La capacité d'alternance des registres d'action doit être recherchée. Pour vous obliger à aller dans ce sens, demandez à votre auditoire s'il préfère faire des propositions ou réagir à une proposition, et adaptez-vous à ses préférences.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 65

On y arrive rarement la première fois

« Je suis content de voir le résultat que nous avons obtenu.

– Pourtant, à la lecture du premier manuscrit, je n'aurais pas parié un euro sur la réussite de ce projet tant ce que nous avions au début était faible par rapport à la demande.

– Toute la réussite réside dans le fait d'avoir très rapidement établi une première base et d'avoir su faire de nombreuses itérations entre nous pour l'enrichir.

– Merci d'avoir maintenu la dynamique, car certains se décourageaient. »

La situation décrite illustre un élément d'intelligence de situation qui consiste, sur des dossiers qui ne peuvent être réalisés en une seule fois, à tout de suite lancer une première itération et à l'enrichir jusqu'à obtenir un état jugé acceptable.

La réalité est tellement complexe qu'il est parfois difficile de capter les éléments susceptibles de la décrire et de l'expliquer. Cela nécessite de reprendre un même sujet plusieurs fois en y ajoutant toujours quelque chose de nouveau pour son enrichissement et sa réalisation. Cela permet de faire intervenir plusieurs personnes mais également, pour une même personne, de revenir plusieurs fois sur un même sujet avec des apports. Le fait d'établir une première version permet de comparer celle-ci

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

avec l'objectif qui lui est sous-jacent et ainsi de la faire évoluer vers ce dernier. Cette logique d'enrichissement par accumulation et répétition de réalisations permet ainsi de ciseler l'objet étudié et de le rendre plus robuste. Par exemple, on n'écrit pas, ou très rarement, un article en un seul jet, on le réécrit cinq fois avant sa publication. Pour ce faire, il faut à un moment donné initier une première version. Le fait d'obtenir le résultat souhaité du premier coup est assez rare. Nous sommes ainsi obligés de recommencer, jusqu'au moment de l'accord parfait entre un résultat observable et les ressources engagées pour sa réalisation. Cependant, dans des logiques d'urgence, la première itération peut être jugée acceptable et vérifier une partie des objectifs initiaux.

Prenez-vous le temps de l'itération ou avez-vous tendance à bâcler ou encore à croire en votre premier jet ? Faites-vous aider par une tierce personne, qui jugera de manière « désintéressée » votre travail et vous dira quand celui-ci présente une certaine maturité et une certaine complétude.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 66

J'accepte de ne pas tout comprendre

« Tant que je n'aurai pas toutes les informations, je refuse de faire quoi que ce soit et de m'investir.

– Mais il m'est impossible de te donner toutes les informations concernant ce projet, car certaines seront connues au fur et à mesure de son avancement.

– Comment puis-je m'investir sans tout comprendre ?

– En acceptant l'aventure de la découverte ! »

La situation symbolise un refus d'engagement justifié par l'absence de visibilité et de compréhension sur un environnement incertain et en cours de construction, avec le paradoxe que c'est l'engagement qui va lever les zones d'incertitude. L'intelligence de situation consiste à savoir accepter ces zones de flou et à s'engager dans l'action pour les résoudre.

De plus en plus souvent, l'activité quotidienne est caractérisée par la participation à de nombreux projets qui consistent à innover et à inventer ce qui n'existe pas. La capacité à faire le grand saut dans le vide n'est pas aisée pour certaines personnes qui, par peur, ne prennent pas ce risque et ne saisissent pas certaines opportunités. Accepter de « ne pas tout comprendre » ne signifie pas « ne pas comprendre », mais se lancer dans l'action sans tout savoir. Certains sont très réticents et refusent cet investissement de création/production en prétextant que la prise de risque est trop importante. Ce qui

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

va les faire accepter ce risque, c'est la promesse du gain et du résultat et/ou le fait qu'ils bénéficieront d'aides et de soutien. Mais plus le contexte est incertain, plus les personnes s'attacheront à ce qui existe déjà comme un acquis à protéger et permettant d'éviter les prises de risque.

L'intelligence de situation consiste à savoir apprécier les opportunités sur des réalités qui peuvent apparaître comme non finalisées et, à la manière d'un porte-drapeau, ce sera le premier qui s'investira qui donnera de la lisibilité en s'étant créé au passage une légitimité.

Attendez-vous d'avoir tous les éléments et de tout bien maîtriser avant de vous engager ? Arrivez-vous à surmonter la peur et à vous dire que vous trouverez les ressources et les solutions « chemin faisant » ? Si ce n'est pas le cas, faites l'exercice d'analyser trois situations où vous avez refusé de vous jeter à l'eau parce que tout ne vous paraissait pas bien bouclé. Pour chacune de ces situations, faites le bilan de tout ce que vous avez manqué.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Aboutir

Les itérations et les stades intermédiaires doivent permettre l'obtention de résultats visibles. Il s'agit de l'aboutissement partiel ou global par rapport à l'objectif de départ qui a pu être modifié en cours de route en fonction de risques et/ou d'opportunités. L'aboutissement est une manière de concrétiser les efforts réalisés par un résultat finalisé, qui peut être montré, vendu et reproduit. « À quoi avez-vous abouti ? », « Pouvez-vous me montrer ce que vous avez produit concrètement ? » sont des questions qui sensibilisent à cette notion de la capacité de réalisation et de l'intelligence de situation.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 67

Ça passe toujours juste

« Au début, on pensait que cela allait être assez facile et que nous avions le temps de tout faire.

– Et puis tout s'est accéléré, nous avons eu des problèmes imprévus à résoudre, des personnes ont commencé à nous critiquer et à ne plus jouer le jeu.

– Heureusement que tu étais là pour dire à tous que "ça allait passer" !

– Eh oui ! Comme je le dis toujours, ça passe, juste, mais ça passe ! »

La situation décrite montre la tension inhérente à tout projet. La nouveauté engendre souvent un espoir où tout est possible, mais l'espoir suscité est souvent contraint par les difficultés d'application, faisant d'un projet un chemin chaotique qui « passe juste ». Savoir gérer cette contrainte est une forme d'intelligence de situation.

Les environnements professionnels – et, de manière plus générale, tous les environnements d'action – sont contraints. Il existe des règles à observer, des productions à réaliser et des personnes à convaincre. Ce « cocktail de la contrainte » (qui constitue aussi une richesse à de multiples points de vue) fait que tout projet de transformation et/ou d'évolution ne se réalise pas facilement. Les projets d'évolution passent toujours juste – à une courte majorité, comme on dit dans le monde

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

politique. Il faut avoir 0,1 % après les 50 %. Lorsque vous portez un projet, il ne faut pas vous attendre à ce que celui-ci convainque tout le monde. Vous recevrez toujours plus de critiques que de louanges, peu importe le bien-fondé ou non de ce que vous proposez. Cela ne doit pas être pris comme une invitation au retrait mais au contraire comme une opportunité d'échanges et de construction. Les porteurs de projets de transformation sont tellement convaincus du bien-fondé de leur démarche et des objectifs attendus qu'ils pensent que ce qu'ils proposent sera largement accepté. Mais la réalité est bien différente, et l'acceptation du changement est très rarement plébiscitée : elle se construit au fur et à mesure.

Êtes-vous de ceux qui se découragent rapidement quand leurs projets ne rencontrent pas une acceptation massive ? Si c'est le cas, dites-vous que tout projet de transformation passe par une phase de critique. Pour la gérer et transformer la critique en adhésion, cherchez à avoir des victoires rapides pour montrer que c'est possible.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 68

Le rebond

« Comment fais-tu, tu es vraiment très fort, tu as toujours quelque chose à dire et, en plus, ça intéresse ton auditoire. Je vais finir par croire que tu les envoûtes. Moi, j'ai constamment l'impression de ne rien avoir à dire et de subir une conversation.

– C'est simple, écoute les autres et rebondis sur ce qu'ils disent pour être en phase avec eux. »

Capter les centres d'intérêt de ses interlocuteurs puis rebondir sur ces derniers pour avancer des propositions est une façon d'entrer dans une interaction forte. La notion de rebond devient ainsi une composante de l'intelligence de situation.

De nombreuses interactions peuvent paraître plates. Elles se déroulent plus par convention et/ou obligation que par intérêt des participants, car elles sont dénuées de sujets communs à partager. Dans le souci de rendre chaque interaction le plus productive possible, il est important que les parties prenantes recherchent des thèmes qui mobilisent et permettent à chacun de participer. La technique du rebond consiste à capter les éléments fortement mobilisateurs chez un interlocuteur et à faire écho à ces derniers de telle manière qu'il en dise un peu plus et nous permette de disposer de suffisamment d'informations pour pouvoir entrer dans une logique de propositions/réponses. Le rebond, c'est une manière de créer de l'« empathie active » dans un échange afin de creuser un sujet

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

pour le faire avancer ou même aboutir. Le rebond est aussi conditionné par le style mobilisé qui ne doit pas être perçu comme intrusif mais comme intéressé et dans une logique d'enrichissement mutuel. Le rebond consiste à comprendre l'urgence, ce qui révolte votre interlocuteur, ce qui le fait craquer, ce qui l'intéresse, ce qu'il vous demande, ce qui le rassure, pour ensuite reprendre ces éléments de manière neutre et accompagné d'enrichissements et de solutions. Cela ne consiste en aucun cas à se mettre dans une logique de manipulation mais simplement à donner aux échanges une dimension et une profondeur synonymes d'aboutissement et non de perte de temps.

Faites-vous partie de ceux qui savent rebondir ? Pour répondre à cette question, avez-vous l'impression, après un échange, d'avoir suscité de nouvelles demandes et d'avoir créé un lien social fort ? Comme dans la situation décrite, faites-vous partie de ceux qui savent intéresser leurs auditeurs ? Comme on pourrait le dire au basket, travaillez votre rebond : faites l'exercice de repérer deux ou trois thèmes de rebond dans une conversation à laquelle vous êtes extérieur.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 69

Faire avec

« C'était chaud, on a dû faire avec les moyens du bord. On avait prévu vingt-cinq personnes et il y en avait cinquante.

– Comment avez-vous fait ?

– On a fait avec et, au lieu de faire une session, on en a fait deux : pendant qu'un groupe était dans la salle de réunion, l'autre était à la machine à café dans une session de questions/réponses et, paradoxalement, ça a été mieux apprécié qu'une présentation classique. »

On ne dispose jamais des ressources nécessaires pour répondre à l'inconnu ; alors, il faut innover et « faire avec ». L'intelligence de situation consiste à trouver des solutions nouvelles qui n'auraient probablement pas été envisagées sans l'obligation de répondre devant le fait accompli.

En cuisine, il existe la règle du « FPR », qui signifie « Faire un Plat avec les Restes ». N'y voyez pas une solution qui dégrade la qualité gastronomique, mais une solution d'innovation lorsque vous devez répondre à une demande et que vous n'avez plus les ressources normalement allouées. Vous n'avez plus le plat du jour et vous devez répondre à une demande portant sur celui-ci ! Que faire ? Deux solutions se présentent : refuser, au risque de perdre un client, ou se mettre en situation de trouver une solution inédite en combinant les ressources disponibles d'une nouvelle manière. Toujours dans l'analogie culinaire,

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

certains cuisiniers assurent que c'est dans ces moments que s'inventent de nouvelles recettes qui deviennent célèbres par la suite.

Sans nier l'importance de l'adéquation entre une demande et l'importance des moyens disponibles pour une réalisation de qualité, le « faire avec » est une expérimentation de nouvelles combinaisons pour répondre au mieux à une situation imprévue, et ne pas s'enfermer dans les routines en inventant de nouvelles manières de procéder. Et puis le challenge est intéressant !

Refusez-vous d'agir de manière systématique si vous ne disposez pas des ressources que vous jugez nécessaires ? Ou, au contraire, êtes-vous de ceux qui ne vivent que par les challenges et adorent innover ? Pour vous exercer au « faire avec », choisissez des situations, comme celle décrite précédemment, et envisagez tous les scénarios possibles, y compris les plus fous.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 70

Meyo wenti

La scène se déroule dans une ville du sud de la Chine, à la gare routière, et illustre la demande d'un touriste à un chauffeur de taxi.

> *« Combien coûte la course pour aller à tel endroit ?*
>
> *– Ça dépend de l'heure.*
>
> *– Vous avez des horaires de jour et de nuit ?*
>
> *– Non, ça dépend de l'heure à laquelle le prochain bus part. Si vous prenez mon taxi en même temps qu'un bus part, le prix est quasi similaire. Mais si le prochain bus n'est que dans deux heures, vous payez cinq fois le prix du ticket de bus.* Meyo wenti *: on s'adapte à toutes les situations. »*

S'adapter à son environnement et être toujours en situation de proposition est une composante de l'intelligence de situation, comme le montre la scène décrite. Il n'y a rien de programmé mais des situations uniques auxquelles tout un chacun s'adapte pour trouver la bonne réponse en lien avec les intérêts individuels et collectifs.

Les Chinois utilisent très souvent la formule « *meyo wenti* » pour signifier qu'il n'y a pas de problème et qu'une solution adaptée est toujours envisageable. Les Américains ponctuent couramment leurs phrases par « *no problem* ». Cela contraste avec certaines formules négatives du type « on ne fait pas ça,

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

ce n'est pas possible », qui ferment tout de suite l'interaction. Nous nous trouvons ici au contraire face à un comportement extrême d'adaptabilité à l'environnement, avec un souci d'optimisation et de prise d'activité, et donc de valeur économique. Des grands groupes ont lancé des programmes de *yield management* qui visent à différencier les prix en fonction du volume de demande pour attirer des clients par des prix bas à des moments où la demande naturelle est faible. Cependant, le réflexe de la plupart d'entre nous au quotidien est davantage de savoir si ce que l'on nous demande entre dans une case de ce que l'on propose habituellement plutôt que d'avancer une réponse différenciée. Le réflexe *meyo wenti* est révélateur d'une culture entrepreneuriale, où les personnes cherchent toujours à trouver une solution et à ne pas s'enfermer dans l'inaction, avec des remarques comme « ce n'est pas à moi de le faire » ou « ce n'est pas de mon registre ». Au quotidien, on gagnerait en réactivité et en dynamisme à adopter un tel comportement.

Avez-vous l'attitude *meyo wenti* ? Comment répondriez-vous à une demande qui ne correspond pas à ce que vous faites habituellement : « Compte tenu de ce que je fais, il m'est impossible de répondre favorablement à votre demande » ? « Adressez-vous ailleurs, je ne fais pas ce type de prestation » ? « Est-ce que mes prestations pourraient convenir à votre besoin » ? « Je peux répondre à votre besoin sous certaines conditions » ? « Je n'ai pas la réponse directe à votre besoin, mais je peux vous trouver quelqu'un » ? Les trois dernières réponses correspondent à une attitude *meyo wenti*, au contraire des deux premières. Faites cet exercice pour vous-même ou vos collègues afin de voir si vous adoptez l'attitude *meyo wenti*.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 71

Autant que faire se peut

« Il est très important de respecter le planning, sinon nous allons perdre des opportunités.

– Nous ferons tout pour tenir les délais, autant que faire se peut.

– Nous n'avons vraiment pas le choix, c'est impératif.

– Oui, nous en sommes conscients, mais si un imprévu nous tombe dessus, nous serons bien obligés d'aviser en conséquence. »

La situation qui précède montre une incompréhension entre un demandeur, qui veut s'assurer de l'obtention d'un résultat, et une personne en charge de la réalisation, qui répond : « Oui, si on ne nous demande pas l'impossible », pour se prémunir contre d'éventuelles demandes irréalisables. L'intelligence de situation consiste à savoir mobiliser le « autant que faire se peut » et à l'accepter de la part de ses interlocuteurs pour signifier qu'ils se « couvrent » en cas de risques.

L'expression « autant que faire se peut » ponctue très souvent une proposition pour signifier que l'on cherche à répondre au mieux aux objectifs initiaux, dans une logique d'amélioration continue. C'est également une manière pour les tenants de la proposition de se couvrir en affirmant que la solution proposée ne fait pas tout. Cette forme rhétorique n'est pas toujours bien perçue par les principaux intéressés qui y voient soit une

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

formule ampoulée désincarnée de leurs préoccupations opérationnelles, soit un aveu d'incapacité à couvrir les besoins exprimés. Si cela rassure son émetteur, cette expression peut être perçue comme une échappatoire verbale (et verbeuse) par les salariés. Il faut alors poser de façon objective des limites, comme c'est le cas dans la situation décrite. La formule doit être comprise positivement comme une volonté de faire sans avoir à répondre de l'impossible ; elle permet de négocier un niveau de risque entre les parties prenantes. Et, paradoxalement, ce confort peut les amener à réaliser l'impossible. Il résulte de la bonne utilisation de cette formule une gestion de la sécurité que vous proposez à vos collaborateurs. Vous sous-entendez que vous avez confiance en eux et que vous savez qu'ils feront tout ce qui est en leur possible et que vous ne leur en voudrez pas de ne pas décrocher la lune.

Acceptez-vous d'entendre la formule « autant que faire se peut » ? L'utilisez-vous vous-même pour rassurer les gens et les mettre ainsi dans une dynamique positive de réalisation, sans leur mettre le couteau sous la gorge par une demande irréalisable ? Lorsque vous percevez que vous frôlez l'impossible, pensez à relativiser votre demande par la formule « autant que faire se peut ».

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 72

Les écrits restent

« Avec lui, on ne sait jamais ce que l'on doit faire, c'est toujours flou et en plus ça peut changer du jour au lendemain.

– Faites-lui formaliser ses demandes !

– On aimerait bien, mais il nous rétorque qu'il vaut mieux aller dans l'action que passer du temps à écrire des documents.

– Il ne vous reste qu'une seule solution : écrire à sa place et lui faire valider le document. »

La situation illustre la formalisation nécessaire pour la coordination et le fonctionnement collectif. Sans tomber dans une dérive bureaucratique, il est important de savoir formaliser pour capitaliser sur ce qui s'est passé et donner des éléments formels qui servent de guides. Savoir écrire pour se coordonner constitue une composante de l'intelligence de situation.

« Je ne sais pas ce que je dois faire », « Quelles sont mes marges de manœuvre ? », « Est-ce que tout le monde a la même base d'information ? », « Quels sont les principaux points à respecter ? », « Rien n'est vraiment cadré » sont autant d'interrogations, voire de retraits, qui expriment le manque de formalisation. Cela peut être un argument pour ne pas agir mais, dans la grande majorité, c'est une demande de formalisation de points de repère pour l'action. L'écrit est un

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

acte important, car il oblige à structurer une pensée et à la rendre accessible, avec le risque de critique qui s'ensuit. Les litanies bureaucratiques ne sont pas de mise, mais les points importants sont attendus. Dans une logique d'action, les Anglo-Saxons utilisent l'expression « *to do* » pour signifier ce qui est à faire. Le point d'équilibre de l'écrit est difficile à trouver entre ceux qui formalisent trop (et ne sont pas lus) et ceux qui ne formalisent pas du tout. Cela doit se faire en fonction du temps que l'on peut y consacrer et de la demande des lecteurs potentiels. Certains publics veulent peu d'écrits et beaucoup d'oral et inversement, mais l'écrit ne peut être complètement supprimé. Même si c'est parfois difficile, écrire fait partie du fonctionnement collectif.

Êtes-vous un mordu du clavier ou plutôt un orateur ? Interrogez vos collaborateurs pour savoir s'ils estiment que vous formalisez suffisamment votre travail. Au besoin, demandez-leur quels sont les points pour lesquels ils aimeraient une formalisation écrite.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 73

Du discours à l'action

« Ça fait des semaines que l'on dit qu'il faut améliorer le service au client et rien, il n'y a que des discours et des injonctions, mais concrètement rien ne se produit.

– Mais il faut bien dire ce que l'on va faire avant de passer à l'action.

– Sauf que l'on passe plus de temps à parler qu'à agir, et certains en viennent à confondre discours et action. Nous sommes plus dans les "y a qu'à, faut qu'on" et dans l'ivresse du discours que dans la mise en mouvement. »

L'interrogation sur le lien entre discours et action illustre le risque de l'enlisement dans la rhétorique. Savoir l'éviter constitue une forme d'intelligence de situation.

Ce constat est révélateur du malaise provoqué par des discours spéculatifs, que l'on trouve plus dans les activités tertiaires de service que dans les domaines techniques. Dans les activités tertiaires, la prestation produite et livrée est plus difficile à isoler que dans l'industrie, où celle-ci prend la forme d'un produit physique avec des caractéristiques mesurables. La conception, la production et la livraison des prestations tertiaires se font en même temps, et les discours ne sont pas indépendants des actions qui les matérialisent. Le risque est l'engluement de l'activité dans des discours du type « y a qu'à,

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

faut qu'on » sans faire en sorte que les productions satisfassent des besoins et permettent une analyse qualitative et quantitative de ce qui se fait.

Comment faire pour éviter l'émergence et la pérennité de ce type de fonctionnement synonyme de non-productivité ? La seule règle qui vaille est la contractualisation par les résultats observables avec des indicateurs de production et de qualité. L'important n'est pas tant de débattre dans le vide sur l'évolution des compétences d'un service comptable mais de déterminer combien de pièces comptables doivent être traitées. La mesure permet ainsi de traduire une volonté (sous la forme de discours) en actions opérationnelles dont les résultats et les moyens mobilisés peuvent être évalués objectivement.

Êtes-vous un producteur ou un parleur ? Mesurez ce que vous produisez concrètement et comparez-le à ce que vous préconisez dans vos discours. Réalisez-vous plus de la moitié de ce que vous préconisez ? Un autre indicateur consiste à analyser votre temps de travail et à rechercher la répartition entre action et discours.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 74

L'engrenage de l'engagement

« C'est complètement stupide, il continue, non pas parce que c'est pertinent, mais parce qu'il y a passé beaucoup de temps et que s'arrêter maintenant serait pour lui synonyme d'échec.

– Chaque fois, il nous dit : "On tente encore une fois et, vous verrez, ça va marcher !"

– Mais tout ce que l'on voit, ce sont des ressources consommées en temps et en argent, pour un résultat limité. Comment rompre positivement cet engrenage de l'engagement ? »

La situation retranscrite montre qu'aboutir, c'est parfois savoir s'arrêter. L'intelligence de situation consiste alors à ne pas tomber dans l'engrenage de l'engagement.

Arrêter ou continuer un projet est une question que devrait se poser en permanence tout chef de projet. En raison des investissements réalisés et du risque de discrédit lié au fait d'arrêter un processus déjà engagé, cette question ne se pose que rarement. Le traitement d'un dysfonctionnement se traduit très souvent par des demandes de ressources supplémentaires et/ou par des changements de personnes. La question de l'abandon est très peu évoquée. Cela se comprend aisément, car il s'agit de maintenir la dynamique créative nécessaire à la bonne réalisation d'un projet. Réaliser un projet, c'est inventer quelque chose qui n'existe pas. De ce fait, cela exige un travail de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

création et de déploiement opérationnel conséquent, avec son lot d'imprévus et de difficultés. Persévérer dans un projet poussera les personnes à dégager à tout prix des solutions. Un abandon à la première difficulté risquerait d'annihiler tout le processus créatif.

La problématique de l'engrenage de l'engagement se concrétise lorsque des décisions successives d'engagement sont prises alors que les signaux d'alerte sur la remise en cause du projet se multiplient, tant sur les objectifs et sur les ressources que sur l'organisation. Le piège de l'engrenage de l'engagement est celui du joueur qui pense toujours pouvoir se refaire et que la situation va s'améliorer et se débloquer.

Faites-vous partie des gens entêtés qui ne changent jamais de cap et restent sourds aux alertes de différentes natures ? Avez-vous la faculté de percevoir ces différents signaux d'alerte et de les évaluer pour ne pas succomber à un alarmisme exagéré ? Pour vous positionner, relevez les trois derniers projets que vous avez menés et qui sont terminés. De manière rétrospective, listez toutes les décisions que vous avez prises et les différentes alertes que vous aviez perçues à chaque décision. Demandez-vous si vous avez suffisamment tenu compte de ces alertes pour chacune des décisions prises.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Innover

L'aboutissement est une satisfaction en soi, mais le fait de faire mieux que ce qui existait auparavant conditionne la motivation et l'envie de s'investir. Une des clés de l'intelligence de situation réside dans la capacité d'inventer le monde et de transformer des actions en innovations. Les résultats ainsi obtenus permettent de satisfaire de nouveaux besoins et assurent également à leur producteur une reconnaissance proportionnelle à l'intérêt de la découverte.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 75

L'effet « waouh »

« Tu sais ce que nous avons fait ? Nous avons intégré de très anciens clients dans le processus de recrutement d'un cadre !

– Ça alors, je n'y aurais jamais pensé…

– Eh bien, figure-toi que les clients et les candidats étaient ravis de cette expérience. Et puis, pour nous, ça changeait des entretiens habituels…

– Waouh ! C'est une super bonne idée ! Je vais en parler à ma DRH ! »

La situation décrite montre l'engouement et l'envie de participer à une activité pourtant banale, mais renouvelée par une innovation qui crée la surprise. La capacité à susciter des « waouh » constitue une forme d'intelligence de situation.

« Waouh » est le cri de surprise et de satisfaction que l'on prononce lorsqu'une solution innovante et forte nous apparaît comme une évidence à côté de laquelle nous étions passés. « Waouh » exprime la joie devant une découverte dont les conséquences semblent prometteuses et pleines de possibilités qui n'avaient pas été envisagées auparavant. Celui qui éprouve un moment de « waouh » est projeté dans une perspective de possibles lui permettant d'entrevoir la réalité et le futur de manière positive. De tels moments créent de la surprise et sont très stimulants : ils « reboostent », tout en contribuant à

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

une meilleure compréhension d'un projet. Ils favorisent aussi une forme d'appropriation d'une manière de faire et/ou de penser que vous n'aviez pas su voir auparavant. La découverte de ces manières de procéder inédites est un mélange de surprise, d'envie de progresser et d'opportunité qui fait entrevoir une réalité sous un autre angle. Ce moment peut se verbaliser par des expressions comme : « C'est bien, ça ! », « Comment ai-je pu passer à côté jusqu'à maintenant ? », « C'est génial, enfin quelque chose qui décoiffe, qui nous surprend et qui nous donne envie », ou encore : « C'est top, c'est classe, ça nous change de notre train-train quotidien. » L'enthousiasme ressenti conduit presque instantanément à adopter le phénomène révélé par la situation, soit de manière immédiate en le revendiquant comme intéressant, soit de manière différée en en faisant un principe réutilisable dans d'autres contextes.

Êtes-vous un créateur de « waouh » ? Savez-vous surprendre et innover de telle manière que vous créiez une envie de participer ? Si ce n'est pas le cas, prenez une situation et proposez trois scénarios le plus « waouh » possible. Choisissez-en un, prenez l'avis de vos collègues et lancez-vous. En cas de gros échec, vous pourrez toujours stipuler que c'était une simple expérimentation.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 76

Work out

« Figure-toi qu'on nous a annoncé la mise en place de réunions work out *à partir du mois prochain.*

– Et cela consiste en quoi ?

– On se retrouve une fois par mois et on liste tout ce que l'on fait et qui ne sert à rien, ou très peu, avec l'objectif de se concentrer sur l'essentiel. De manière symbolique, on a une poubelle et une boîte que l'on qualifie de « magique ». Dans la poubelle, on met les activités inutiles et dans la boîte magique les activités très utiles.

– Et ainsi ça vous oblige à retravailler vos priorités en permanence. Ah, d'accord ! »

La situation de *work out* décrite est une manière de travailler ses priorités et de s'obliger à se focaliser sur ce qui est important. Cet exercice et sa répétition dans le temps participent à l'intelligence de situation.

La complexité des environnements professionnels ou privés nous offre de multiples sollicitations qui peuvent très vite se traduire par des phénomènes de surcharge, de dégradation de l'activité et de stress s'ils ne sont pas maîtrisés. Pour cela, il est très utile de se fixer régulièrement des priorités en listant ce qui est important et ce qui l'est moins sur une échelle de temps. Le *work out*, qui peut se traduire par « donner un coup

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

de balai », consiste justement à jeter ce qui est superflu pour focaliser son effort et son énergie sur ce qui permettra de réaliser les objectifs individuels et/ou collectifs. L'idée de se recentrer sur l'essentiel est une préoccupation habituelle de toutes les démarches gestionnaires, mais en faire le thème d'une réunion régulière reste peu répandu. À quand une réunion pour jeter des documents qui ne nous servent pas ? À quand une réunion pour mettre au piquet les imbéciles (je plaisante !) ? Le *work out* traduit une recherche d'efficacité et de simplification pour une meilleure productivité et pour que les personnes réfléchissent sur ce qui leur paraît important. Cela permet ainsi de faire davantage le lien entre ce que l'on fait et ce que l'on souhaite réaliser. La technique du *work out* a été initiée aux États-Unis chez Motorola dans les années 1990. Elle constituait le point de départ d'une démarche de gestion visant à réduire le nombre d'erreurs, appelée « six sigma ». Sans pour autant réaliser toutes les étapes de cette méthode, les réunions *work out* sont d'excellents exercices pour revenir à l'essentiel.

Vous laissez-vous envahir et déborder par tout ce que vous recevez et par les différentes sollicitations de votre entourage ? Êtes-vous pris dans tant d'activités que vous n'arrivez plus à y faire face ? Si c'est le cas, faites un *work out* ; listez toutes vos activités et classez-les en trois rubriques : les très utiles, les moyennement utiles et celles qui ne sont pas utiles. Abandonnez la dernière catégorie, concentrez-vous sur la première et gardez la deuxième en attente.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 77

To buzz or not to buzz

« C'est le dixième mail que je reçois et au moins vingt personnes en moins d'une semaine m'ont parlé de ce site très drôle qui consiste à noter son prof.

– J'attends avec impatience qu'il y en ait un pour noter son chef !

– C'est un peu polémique mais ça devrait être un bon buzz.

– On devrait peut-être s'inspirer de la technique du buzz pour faire passer de nouvelles idées dans l'entreprise. »

Faire du « buzz », c'est savoir faire parler de soi ou de quelque chose très rapidement par un grand nombre de personnes, et cela constitue une forme d'intelligence de situation.

Le buzz est une forme de bouche à oreille qui peut potentiellement toucher la planète entière. C'est un phénomène de propagation rapide et très large, appuyé dans la plupart des cas par un support web. Le dosage est très subtil, et tout le monde ne peut pas être un initiateur de buzz. La base du buzz est la nouveauté et l'inédit qui n'existe nulle part ailleurs. Mais cette nouveauté doit aussi être « *border line* », avec juste ce qu'il faut d'impertinence pour donner un frisson de transgression. Un

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

autre ingrédient du buzz tient dans sa capacité à être aisément raconté aux autres. Il s'agit de diffuser un message simple, facile à retenir et à répéter.

Une fois lancé, le buzz peut s'auto-entretenir, indépendamment de ses initiateurs, et parfois même aller à l'encontre des objectifs initiaux. Ce lancement peut se faire *via* un réseau existant qui bénéficie d'une forte fréquentation et/ou par un coup d'éclat invitant à la découverte de ce qu'il faut absolument voir avant tout le monde. Les techniques employées sont un mélange de communication, de publicité et de lobbying qui est peut être une nouvelle formule de diffusion des idées. Initialement lancé avec les blogs, le buzz s'est illustré dans la découverte de talents musicaux, scéniques et humoristiques (*cf.* Les têtes à claques). Le mouvement des internautes crée ainsi un courant porteur (*main stream*) qui s'éteindra dès qu'un autre buzz apparaîtra, et ainsi de suite.

En entreprise, il s'agit d'une nouvelle forme de communication entre le journal interne et les potins de couloir. Il permet de faire passer des idées beaucoup plus efficacement et rapidement qu'un discours ou une procédure. À quand un buzzer manager ?

Sans être un « buzzer », pensez-vous à cette technique pour diffuser de nouvelles idées ? Pensez à mobiliser le Web avec une vidéo surprenante, drôle ou hilarante pour faire passer des messages qui n'auraient pas la même audience avec des médias plus traditionnels.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 78

Storytelling ou l'art du récit

« Il a réussi à captiver tout le monde en racontant une histoire. Au lieu de faire un topo sur les méthodologies de gestion de projet, il a raconté l'histoire du stade de France à Saint-Denis. Comme en plus celui-ci est associé à la victoire de l'équipe de France à la Coupe du monde de 1998, tout le monde buvait ses paroles !

– En fait, on est vraiment comme des gosses : on aime se faire raconter des histoires. »

La situation montre comment un orateur a su captiver un auditoire en racontant une histoire. Cette capacité narrative et son utilisation, appelée parfois « *storytelling* », participe à l'intelligence de situation. Une courte histoire est parfois préférable et plus utile qu'un long discours.

Toute personne qui a été un jour confrontée à une action de pédagogie et d'information a dû alterner des éléments théoriques et des exemples. Si la théorie permet une généralisation dans différents contextes, l'exemple apporte une preuve. L'exemple ne doit avoir qu'une valeur d'illustration et non pas prendre la place d'une généralisation. En veillant bien à la répartition entre ces deux registres, le récit d'une histoire peut se révéler être un très bon outil pédagogique. Il donne à un discours plat une notion d'intrigue et de contexte. L'intrigue nous invite à connaître le dénouement et à vouloir aller plus loin. Cela aiguise notre curiosité. À chaque page, nous vou-

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

lons être à la suivante pour savoir ce qui va se passer. Le récit nous donne également des éléments de notre contexte qui nous permettent de tisser des liens entre une description et ce que nous vivons. Un des premiers discours de Barack Obama après son élection a été le suivant : « Je remercie tous les électeurs qui m'ont fait confiance, mais je remercie plus particulièrement cette femme de 103 ans qui a fait la queue pour voter et qui a vu dans l'histoire de sa vie beaucoup d'évolutions de notre pays. » Pour remercier les électeurs, il prend le cas d'une personne emblématique par son âge et son expérience.

Êtes-vous un conteur d'histoires ? Savez-vous ponctuer vos interventions d'exemples et d'histoires ? Analysez un de vos discours et faites un travail de découpage analytique *a posteriori* en déterminant en temps le pourcentage de démonstration théorique et le pourcentage d'illustrations et d'histoires racontées. Si vous obtenez plus de 80 % en temps de discours théorique, interrogez-vous sur le bien-fondé de vos méthodes de communication. Essayez de vous approcher d'une règle « 50 % de démonstration et 50 % d'exemples et de récits ». Si vous ne savez pas raconter des histoires, obligez-vous à intégrer dans vos discours systématiquement une illustration choisie dans l'environnement des destinataires ou alors dans l'actualité pour donner plus de force et d'impact à vos propos.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 79

Grain de folie

« Le premier jour où il est venu travailler avec son chien, on a tous cru à un gag tellement c'était inhabituel !

– Pourtant, tout le monde a trouvé ça sympa et maintenant tout le monde a envie de caresser et de promener Rantanplan.

– C'est comme lorsque Valérie est arrivée avec une peluche de Bob l'éponge : tout le monde a ri, mais c'est devenu la mascotte de l'équipe et tout l'étage nous l'envie. »

La situation décrit de petits actes de transgression avec les codes en vigueur en introduisant un léger grain de folie qui permet de s'évader de l'environnement professionnel et en même temps de créer un événement propice aux échanges. Savoir avoir un petit grain de folie déride les ambiances et relève de l'intelligence de situation.

Dans un contexte de crise, tout ce qui n'est pas en lien direct avec la production, la performance et les codes est considéré comme un manquement à l'effort collectif. Pourtant, toute organisation humaine a besoin de moments de folie, de situations en marge qui permettent d'entrevoir le réel autrement et qui sont des prétextes à de nouveaux échanges améliorant la force et la cohésion du groupe, et par là même sa capacité de production. Les moments de folie sont souvent le fait de personnes

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

qui ont ce trait de caractère, mais leurs effets profitent à tout le monde. Cette compétence est rare et précieuse, car elle crée de l'imprévu et du renouveau ; elle fait sourire et procure une agréable sensation. À titre d'exemples, un manager s'était donné pour objectif de surprendre au moins trois fois dans l'année ses équipes. Il avait ainsi organisé une journée d'autoparodie, la préparation d'un repas avec un cuisinier, et avait caché des œufs à Pâques. Il avait aussi proposé une séance de dégustation de vins, des réunions d'analogies, au cours desquelles les salariés devaient analyser leur activité par rapport à un voyage en bateau, une course automobile, etc. La surprise ainsi créée provoque une rupture qui donne un nouvel élan en apportant une diversion créatrice et relationnelle. C'est un moment privilégié où le challenge est mêlé au plaisir de la découverte.

Êtes-vous raisonnable ou avez-vous votre petit grain de folie ? Si vous l'avez, celui-ci ne doit pas être permanent mais s'exprimer sans compromettre le travail et les relations existantes. Sur la dernière année, avez-vous eu un moment de folie ? En cas de réponse négative, essayez au moins une fois de surprendre vos collègues ; ce sera aussi une occasion de vous surprendre et de vous donner envie de vous comporter autrement.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 80

La valeur de l'échec

« Compte tenu de mon échec dans le précédent projet, je demande ma mutation.

– Je prends note de votre demande mais, au lieu de vous proposer une mutation, je vais vous donner une autre possibilité, celle de reprendre un projet. Je ne pense pas que votre échec soit le résultat d'une négligence de votre part. L'expérience que vous en retirez nous est précieuse. Ne la gâchons pas et, surtout, rentabilisons maintenant cet investissement en réussissant notre futur projet.

– Je vous remercie de m'accorder cette nouvelle chance ; et le fait que je n'aie plus droit à l'erreur est un facteur de réussite supplémentaire. »

La situation fait état d'une valorisation de l'échec en demandant à celui qui l'a vécu de transformer celui-ci en connaissances utiles pour le futur. Cette capacité à savoir profiter d'un échec constitue une forme d'intelligence de situation.

Dans le cadre normal de nos activités, n'aurions-nous pas plus d'échecs que de réussites ? La réponse tient dans notre manière de voir le verre d'eau à moitié vide ou à moitié plein. Cependant, nous accordons plus d'importance à la réussite qu'à l'échec, en considérant ce dernier comme une forme anormale qu'il faut gommer. Pourtant, l'échec peut également être source d'apprentissage et de progrès. Dans la limite du

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

raisonnable et de la responsabilité de chacun, l'échec est intéressant et, au lieu d'être diabolisé, il peut être traité comme une expérimentation avec une obligation de réflexion sur les raisons de l'échec de telle manière que ces dernières ne soient pas reproduites. L'échec est très mal vécu parce que la sanction sociale est lourde et très souvent synonyme d'exclusion. Pourquoi ne pas donner une deuxième chance et faire en sorte que l'analyse *a posteriori* de l'échec soit partagée par tous afin de transformer la tentative ratée en enseignements collectifs. C'est ainsi qu'un directeur avait répondu à un manager venu lui donner sa démission : « Avec vous, nous n'avons pas perdu un million d'euros mais investi cette somme, à vous de la faire fructifier, maintenant. » La culture de valorisation de l'échec ne consiste pas à le favoriser mais à permettre son exploitation et à mettre les individus en situation de pouvoir se « racheter » le cas échéant. Pourquoi ne pas créer systématiquement un temps de réflexion sur les réussites et les échecs avec une analyse des causes pour se mettre dans une optique d'amélioration permanente ?

Vivez-vous l'échec comme une sanction suprême et annihilant tout ? Essayez plutôt de voir ce qu'il contient de positif susceptible de vous permettre de rebondir et d'envisager une solution pour rattraper l'échec et, pourquoi pas, le dépasser. Analysez les causes et les raisons, et voyez comment celles-ci peuvent être traitées pour devenir des facteurs de réussite.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

BILAN

Votre capacité de réalisation

Les vingt situations décrites illustrent une des composantes de l'intelligence de situation, qui est la capacité de réalisation. Êtes-vous un producteur et transformez-vous toutes les interactions en occasions de production ? Avez-vous la faculté de ne pas perdre trop de temps à échanger de manière purement spéculative et à très vite produire ? Toutes ces questions n'ont qu'un seul objectif : vous amener à améliorer votre capacité de réalisation au quotidien. La capacité de réalisation a été développée au travers de trois verbes d'action, qui sont « faire avancer », « aboutir » et « innover ».

Notre vie biologique nous accorde un temps limité borné par notre naissance et notre mort. Si nous voulons faire un maximum de choses et ne pas faire du surplace, nous sommes condamnés à nous organiser et surtout à nous mettre dans une posture de réalisation et de production. Sans réalisation, nous n'éprouvons jamais complètement notre capacité à faire et la critique des autres. Tant que notre activité ne débouche pas sur quelque chose de réalisé, cela ne peut être montré, donc critiqué et amélioré. Prendre conscience de l'importance

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

que peut revêtir la notion de réalisation et s'y tenir est une forme d'intelligence de situation.

Tel un artisan qui ne quitte pas son établi avant d'avoir façonné son objet pour que celui-ci existe aux yeux de tous ceux qui le contempleront, par la réalisation, vous devenez celui qui fait pour les autres. La réalisation vous fait passer du stade de passif à celui d'actif qui ne subit pas un système mais le construit. Pour aller plus loin et alimenter votre intelligence de situation, nous vous invitons à réfléchir à trois questions :

Faire avancer : savez-vous faire évoluer les pratiques, comportements et idées ?

Aboutir : êtes-vous de ceux qui surmontent tous les obstacles pour mettre le point final ?

Innover : faire quelque chose de nouveau et d'inédit est-il un leitmotiv de votre action ?

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Sixième partie

Développez votre capacité de capitalisation

- tirage n° 36270

Parce qu'il est important de ne pas repartir de zéro systématiquement et de faire en sorte que toute action (et notamment ses résultats) soit une ressource dans un processus à plus long terme, la capacité de capitalisation est constitutive de l'intelligence de situation.

Elle revient à savoir obtenir un gain et un résultat de n'importe quel échange. Le mot d'ordre est de s'intéresser à ce qui a été fait et dit, et de savoir évaluer en quoi cela peut être utile d'un point de vue individuel et collectif.

Qu'avez-vous produit ? Qu'avez-vous appris ? Ces questions sont des manières d'envisager la capacité de capitalisation. Leurs réponses vous obligent à ne pas être passif face aux situations mais à en faire des occasions d'apprendre et de progresser. Une situation nécessite la consommation de ressources comme du temps, de l'énergie, de l'intelligence ou encore des ressources matérielles telles que des locaux, des infrastructures informatiques, etc. La capitalisation consiste à essayer d'optimiser les ressources consommées en recherchant systématiquement le plus de résultats possible dans toute situation. Ce sont à la fois un retour d'expérience sur les situations vécues et une manière d'orienter ces dernières pour qu'elles permettent l'obtention d'un maximum de résultats.

Une des pratiques intitulée « la règle des trois U » montre qu'une situation réussie est une situation dont la ou les productions sont utiles, utilisables et utilisées. Ces trois notions autour de l'utilité résument assez bien le passage de la réalisation à la capitalisation.

« Faire tout en participant à quelque chose de plus grand » est l'objectif de la capacité de capitalisation même si « le plus grand » n'est pas toujours visible ni clairement identifié. Le verbe qui résume cette notion est « engranger ». La métaphore paysanne qui désigne l'acte de mettre à l'abri des aliments, notamment du foin, dans les granges afin de nourrir les

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

animaux l'hiver peut être utilisée pour la capacité de capitalisation. Il s'agit de prendre dans une situation tout ce qu'elle contient d'intéressant et de le mettre dans un coin de son esprit jusqu'au jour où ce sera très utile.

Les situations observées ont montré l'importance de cette capacité de capitalisation. En complément de la capacité de réalisation, la capitalisation consiste à apprendre à produire, à progresser et à changer. Ainsi, les situations qui l'illustrent ont été organisées en trois parties, qui sont la production, l'apprentissage et le changement.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Produire

La production est de plus en plus immatérielle, et les conditions de sa réalisation se font dans les échanges. La capacité d'une personne à transformer un simple échange en un moment de production est un élément constitutif de l'intelligence de situation. Avec l'objectif de ne pas se perdre dans les discours et les échanges stériles et de se positionner comme un producteur, les mécanismes de la production font partie de l'intelligence de situation. Par exemple, si jamais rien ne se passe comme prévu, quels sont ceux qui envisagent de manière systématique un plan B ?

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 81

Le plan B

« C'était bluffant : comment as-tu pu avoir un dispositif de rechange en aussi peu de temps ? Car rien ne laissait présager une telle évolution !

– Parce que j'avais défini mon dispositif de rechange au préalable au cas où ce que nous avions pensé ne se réaliserait pas comme prévu.

– Tu as des solutions à toutes les éventualités ?

– Non, pas à toutes, mais j'essaie d'avoir le maximum de plans B… »

La situation illustre la capacité des personnes à répondre aux aléas en prévoyant à l'avance des solutions sous la forme de plans B, permettant ainsi de ne pas être pris au dépourvu et de faire preuve d'intelligence de situation.

C'est extrêmement rassurant de partager le quotidien de personnes qui savent (ou tout du moins qui en donnent l'impression) où elles vont. Toutes leurs actions et discours semblent être les pièces d'un puzzle dont elles seules connaissent la figure générale. Les aléas et la nécessité de s'adapter n'entament en rien le suivi de leur trajectoire. Quand ce qui était prévu ne peut pas être réalisé, elles ont toujours un plan B. C'est un peu comme dans la série des films *Ocean's 11*, *12* et

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

13 : on a l'impression que l'on va à l'échec et, au dernier moment, un plan B, pensé en amont mais gardé secret, sauve tout le monde.

Si ce qui était prévu ne se passe pas comme cela avait été pensé, alors on sort une autre configuration d'action, sous réserve que cela soit possible d'un point de vue tant des ressources que de la possibilité d'influer sur une réalité en cours de construction. Le plan B, c'est un peu comme la roue de secours de sa voiture : on ne s'en sert que très rarement, mais elle est indispensable, voire elle est un élément de survie dans les cas extrêmes.

Êtes-vous un Danny Ocean dans l'âme (pour faire référence au film cité précédemment) ? Êtes-vous une personne qui donne l'impression de savoir où elle va et qui sait gérer l'imprévu en sortant du chapeau un plan B pensé et conçu au préalable ? Sans être autant formaliste, pensez-vous, lors d'une décision, ce qui pourrait vous amener à revoir votre démarche et sous quelle forme ? Les réponses à ces questions vous permettent de savoir si vous êtes un producteur de trajectoires ou une personne qui subit plus qu'elle ne décide. Tant pour vous que pour ceux qui vous entourent, le sentiment (même relatif) de savoir où l'on va et ce qui peut arriver est important.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 82

Laisser du temps

« Donne-lui le temps de te répondre et laisse-lui aussi un peu de temps pour qu'il ne perde pas complètement la face et qu'il n'apparaisse pas comme un esclave qui doit répondre sur-le-champ.

– J'estime qu'il doit me répondre immédiatement, compte tenu de l'urgence.

– Certes, mais le plus important est qu'il te réponde sans s'opposer. Quand on s'adresse à une personne sur un registre de contradiction ou pour une demande contraignante, il faut lui accorder un peu de temps pour qu'elle puisse se l'approprier et entrer dans une ligne de conduite qui n'était pas celle qu'elle escomptait. »

La situation décrit un risque de surpression qui consiste à ne pas laisser de temps aux personnes pour répondre, et cela dans une situation qui ne leur est pas toujours favorable. Savoir laisser du temps, sans pour autant ne pas mettre de limites, est une forme d'intelligence de situation.

Recevoir un ordre et/ou une demande contraignante engendre en général un temps d'arrêt qui peut être de la stupeur et/ou de l'interrogation. Il ne faut en aucun cas arrêter ou contrarier ce moment au cours duquel la mauvaise nouvelle se digère. C'est aussi la phase durant laquelle la personne passe dans un mode plus réfléchi et moins passionnel qui lui permettra de voir des

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

intérêts à une proposition qui aurait pu lui paraître intolérable. De manière plus triviale, on dit que c'est le moment au cours duquel on avale sa salive. Une des erreurs très fréquentes consiste à vouloir forcer les choses et à ne pas respecter ce moment, qui peut prendre quelques secondes ou quelques minutes en général. Ce n'est qu'après ce temps que l'on peut reprendre la discussion, mais dans un registre axé davantage sur les arguments que sur la répétition de manière injonctive de la demande. Ce temps laissé à la réflexion ne doit pas être trop long et n'est, en aucun cas, une invitation à casser le rythme d'un échange mais simplement à le ponctuer. Cette capacité à accorder des moments de respiration dans l'échange est une manière de mettre les différents participants en situation de coproduction, et ainsi de tout faire pour aboutir.

Demandez à votre entourage si vous avez tendance à couper la parole et à répéter avec insistance plusieurs fois la même demande. En cas de réponse positive, vous faites partie de ceux ou de celles qui ne laissent pas assez de temps à leurs interlocuteurs. Pour passer sur un registre plus constructif, faites l'exercice d'attendre systématiquement que l'autre vous réponde avant de le relancer et de vous appuyer sur sa réponse pour préciser votre demande.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 83

Le *closering*

« Ce projet est maintenant terminé. Après dix-huit mois de travail qui ont mobilisé cent personnes, nous avons obtenu le résultat suivant et nous avons pu en tirer certains enseignements.

– Ça fait du bien de s'entendre dire que c'est fini, car il y a toujours beaucoup de communications pour les lancements de projet mais jamais pour leur fin, si bien que l'on a l'impression qu'ils ne s'achèvent jamais.

– À partir de demain, c'est terminé, et nous pouvons passer à d'autres projets tout en nous inspirant de l'expérience acquise. »

La situation décrite fait état de la capacité à clore une action, un projet de telle manière que les participants aient un sentiment d'achevé pour pouvoir passer à autre chose. Cette capacité, appelée très souvent « *closering* », participe de l'intelligence de situation. Trop de choses traînent parce que l'on ne prend pas le temps de les finaliser et de les terminer ; il en résulte ainsi un sentiment d'inachevé et de gaspillage d'énergie.

Le *closering*, c'est le fait d'effectuer le bilan et de dire ce qui est stabilisé et ce qui ne l'est pas, dans une logique de capitaliser sur ce qui a été réalisé et de passer à la suite. C'est finaliser un document, un échange, prendre une décision, faire une annonce qui met en avant un résultat considéré comme acquis avec le double enjeu de le faire exister en tant que tel et

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

comme ressource pour d'autres activités. On ne clôture jamais définitivement un projet, mais on le stabilise pour dire que ce qui est fait est suffisamment finalisé pour être utilisé. Il s'agit parfois de trancher dans le vif et de prendre une décision d'arbitrages. Cela a le mérite de donner des repères de début et de fin à tous ceux qui y participent, leur permettant d'apprécier le résultat de leur travail. Le *closering* permet de classer ce qui est terminé et d'avoir plus d'énergie pour ce qui est en cours de réalisation.

Savez-vous finir ? Par souci de perfection ou par peur du jugement du résultat, avez-vous tendance à ne jamais dire que c'est fini et qu'il y a encore des petites choses à ajouter ? Vous pouvez y trouver votre équilibre, mais vos collaborateurs pourraient avoir du mal à dissocier ce qui est finalisé de ce qui ne l'est pas. Faites donc la liste de ce qui est en cours et donnez pour chacune des activités une date de fin et la matérialisation de cette fin. Et, dès que votre activité est finie, retirez-la de la liste en veillant à ce que cette liste ne s'allonge pas indéfiniment.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 84

Un coup pour voir

« Votre proposition me semble difficile à mettre en place, et je ne vois pas comment elle pourrait s'intégrer dans notre offre actuelle.

– Notre produit garantit une réelle plus-value par rapport à celui que vous utilisez actuellement.

– Je ne suis pas complètement séduit, et le risque n'est pas nul.

– Nous comprenons bien votre réserve et, pour limiter le risque tout en donnant une chance à notre produit, nous vous proposons de le tester : c'est un coup pour voir. »

La situation présente une négociation avec un argument décisif qui est l'essai. La proposition d'un essai permet de faire réussir l'échange et ainsi d'intégrer « un coup pour voir » à l'intelligence de situation.

L'art de la négociation consiste à trouver un terrain d'entente entre deux points de vue divergents, voire concurrents et opposés. Dans une logique de production et de réalisation, il est important de trouver un point d'acceptation minimale de telle manière que les parties prenantes renoncent à certaines de leurs exigences initiales sans perdre la face. La proposition d'un essai est une manière de débloquer des situations et de lancer l'action sans qu'il y ait un plein accord entre les personnes concernées.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Les risques présumés et les réticences initiales sont remplacés par l'attente des résultats et l'engagement dans un processus expérimental. Le problème du coût de l'expérimentation peut se poser : il peut être partagé par les parties prenantes ou pris en charge par seulement l'une d'elles. L'essai a un caractère à la fois neutre et probatoire : il n'engage personne et seuls les résultats tangibles et opérationnels parleront. Une limite réside dans le fait que l'expérimentation n'est pas toujours possible. Dans ce cas, il est indispensable de trouver des éléments d'essai en relation avec l'objet de la négociation. Par exemple, si vous désirez demander une augmentation à votre patron, proposez-lui d'indexer sur une période donnée votre rémunération à certains indicateurs d'activité et de qualité qui vont dans le sens de ses objectifs. Vous passez du stade du « je veux », « c'est normal de » à « si je fais ceci, j'obtiendrai cela en échange ». C'est une manière de débloquer des situations et de conditionner les souhaits des uns aux attentes des autres.

Jouez-vous souvent « un coup pour voir » ? Risquez-vous de perdre du temps ? Savez-vous négocier en proposant un essai ? Certains s'y refusent, jugeant qu'ils n'ont pas à s'abaisser à une argumentation probatoire. Dans une situation bloquée et en fonction de ce qui est faisable, proposez toujours des éléments d'essai pour montrer que « l'essayer, c'est l'adopter ».

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 85

La règle des trois U : Utile, Utilisé et Utilisable

« Te souviens-tu de l'étude marketing que l'on nous a demandée en urgence ?

– Oui, très bien, huit jours de boulot dans l'urgence et puis plus rien.

– On n'en a plus jamais entendu parler, on ne sait pas si cela a servi ou si ça a fini au fond d'un tiroir.

– C'est à se poser des questions sur l'utilité de certaines de nos productions.

– À quoi bon se défoncer pour des productions dont l'utilité nous échappe ? »

L'échange entre ces deux collègues montre le besoin de sentir le lien entre les ressources qu'ils déploient et l'utilisation de ce qu'ils font. La capacité à montrer l'utilité d'une production et à la transmettre aux principaux participants constitue une forme d'intelligence de situation.

La tertiarisation de l'économie a mis un grand nombre de personnes dans des chaînes informationnelles de coordination qui les éloignent à la fois des centres décisionnels et des clients. Loin des repères de sens naturels, de nombreuses personnes vivent une impression d'utilité relative. Est-ce qu'une journée passée en réunion, en rendez-vous ou au téléphone produit quelque chose ? Cela produit effectivement du sens et

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

de la coordination, indispensables à toute action collective. Le résultat est informel et le rapport entre l'énergie consacrée et ce même résultat est parfois difficile à évaluer à court terme. Seule la perception d'un résultat à moyen terme au regard de la trajectoire sur laquelle se positionne l'action permet d'apprécier une certaine utilité.

L'utilité est une notion très relative et ce qui est fait à l'instant *t* peut se révéler très important en *t* + 1, dans une logique d'effet papillon. Une règle simple mais efficace consiste à définir pour une production ce en quoi elle est utile, par qui elle est utilisée et comment elle sera utilisable, pour la finalité qui a amené à sa production ou pour d'autres finalités. L'utilisation de la règle des trois U, tant pour soi que pour motiver des personnes à s'impliquer, constitue un moyen simple et efficace pour ne pas omettre la notion de l'utilité. La règle des trois U est un outil de productivité en entreprise, car elle permet d'allouer du temps en fonction du degré d'utilité et ainsi de mieux prioriser et de traiter l'essentiel, dans une logique de réactivité.

Savez-vous faire comprendre l'utilité de ce que vous demandez à vos collaborateurs ? Si ce n'est pas le cas, obligez-vous à avoir des arguments qui définissent comment une production sera utile, utilisée et utilisable. Cela produira les éléments d'utilité recherchés par vos interlocuteurs.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 86

Le dur, le mou et le flou

« Tout le monde part dans tous les sens en préconisant de manière forte des éléments qui relèvent de logiques davantage individuelles que collectives. L'échange est devenu une foire aux revendications individuelles qui n'aboutira à rien.

– Vous voulez que j'intervienne en arbitre ?

– Non, en tant que chef, pour dire ce qui s'impose à tous en dehors des spécificités individuelles. »

Cette situation illustre l'ambiguïté de l'autonomie dans les relations de subordination. Les personnes sont demandeuses d'autonomie, mais l'absence de cadrage en termes d'orientations et de méthodes peut les désorienter et annihiler l'efficacité de cette même autonomie. Cela se traduit par l'alternance de registres d'animation, que l'on résume par le « dur » (ce qui est imposé), le « mou » (ce qui est négociable) et le « flou » (ce qui est laissé libre). La capacité d'alternance et de mobilisation de ces trois registres participe à l'intelligence de situation.

Occuper une fonction de leader ou de responsable pose obligatoirement la question de ce que l'on impose et de ce que l'on laisse en autonomie. La facilité consiste à opter pour l'une ou l'autre des options extrêmes, à savoir l'imposition ou le laisser-faire. Ces positions quasi idéologiques enferment les acteurs dans un fonctionnement monolithique qui trouvera

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

ses limites très rapidement. L'imposition réduit l'expression, l'échange et la proposition d'idées. Cette réduction permet d'aller vite, avec un risque d'appauvrissement et de démotivation des principaux acteurs. Le laisser-faire a le mérite de donner la parole à un grand nombre, avec la difficulté de trancher et de passer du discours à l'action.

Les contraintes de production et la nécessité d'échange font qu'il faut alterner les styles d'intervention en donnant des règles obligatoires (le dur), des préconisations non obligatoires (le mou) et des marges de liberté par lesquelles les personnes font comme elles le veulent (le flou). Cette organisation gérant trois niveaux d'interactions, des plus contraignantes aux plus libres, permet d'alterner les registres de coordination des personnes. Elle allie l'ouverture (j'écoute et je laisse parler), la fermeture (j'exige et je contrains) et la structuration (je propose des méthodologies et des éléments pour faire). Ces trois niveaux sont aussi des opportunités d'appropriation de situations.

Avez-vous tendance à imposer plus qu'à écouter, ou inversement ? Demandez à un collègue de répondre à la question précédente et comparez sa réponse avec la vôtre. Savoir jouer sur les deux registres est fondamental dans toute activité managériale, pour éviter d'être figé dans une image arrêtée et pour inciter vos collaborateurs à faire preuve de créativité tout en conservant une forme de contrôle.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 87

L'accord parfait

« Après de nombreuses tentatives, nous avons enfin trouvé la solution idéale.

– Il nous aura fallu une petite dizaine d'essais avant de trouver le bon dispositif qui est à la fois innovant, plaisant, intéressant et qui satisfait tout le monde.

– Tu as eu raison d'insister et de faire en sorte que l'on ne se contente pas de solutions satisfaisantes mais imparfaites.

– Cet accord parfait a quand même un coût, et heureusement que nous y sommes parvenus dans un délai acceptable. »

La situation décrite illustre la perception d'accord parfait sur une production qui satisfait tout le monde et qui donne envie. La recherche et bien sûr l'obtention de cet accord parfait constituent des variables de l'intelligence de situation.

La recherche de l'accord parfait est connue des musiciens pour la qualité des productions musicales. Cela consiste à rechercher la combinaison la plus harmonieuse et innovante possible. Dans nos relations privées ou professionnelles, nous pensons souvent l'obtenir mais, bien souvent, nous nous rabattons sur une solution dite « acceptable ». Le fait de ne pas se satisfaire d'une solution simplement acceptable mais de rechercher le génial qui va impliquer tout le monde nécessite

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

de faire de multiples itérations et de gérer chacune d'elles comme une expérimentation qu'il faut savoir capitaliser. L'accord parfait est un sentiment très intéressant à vivre, car il fait référence à la notion de bel ouvrage. Il permet d'exprimer une satisfaction et, en même temps, l'aboutissement avec une acceptation des efforts consentis au regard de quelque chose que l'on juge parfait. Cela se matérialise par des expressions du type « On en a bavé mais ça valait le coup », « On est heureux d'y avoir participé ». Une autre manière de parvenir à l'accord parfait consiste à s'interroger, à partir de ce qui est fait, sur ce qui manque pour l'obtention de l'accord parfait, amenant ainsi à des itérations vertueuses.

Mais, parfois, il faudra savoir s'arrêter à un état qui ne sera peut-être pas l'accord parfait, car inaccessible ou alors réalisable à des coûts prohibitifs, pour se satisfaire d'une situation en relation avec les attentes.

Cherchez-vous à boucler au plus vite ou êtes-vous de ceux qui cisèlent à l'infini ? Prenez dix actions et leurs productions et calculez le pourcentage d'accords parfaits obtenus, celui des productions acceptables et celui des productions limitées. En fonction des résultats, interrogez-vous sur votre capacité à obtenir des accords parfaits. Vous pouvez, pour commencer le travail, vous entraîner dans des situations de la vie quotidienne : avec vos enfants, vos amis, chez un commerçant, évaluez votre capacité à obtenir ce que vous souhaitez en contentant tout le monde.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Apprendre

Agir, c'est faire, mais aussi apprendre à mieux faire. Cette double boucle de l'action positionne la notion d'apprentissage comme une forme de l'intelligence de situation. L'intelligence de situation n'est pas un programme tout fait à télécharger : c'est avant tout un processus d'apprentissage. Elle s'acquiert par touches successives au gré des situations et de l'analyse (en termes de réussite) des comportements adéquats pour ces mêmes situations. Ne plus être en apprentissage, c'est refuser le potentiel de possibles et de progrès qui nous sont offerts.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 88

L'affolement permanent

« Salut ! Tu vas bien ? Alors, où en es-tu dans tes projets professionnels et personnels ? Tu sais, il faut y aller à fond, et ne pas perdre de temps ! As-tu des échéances et des objectifs ?

– Arrête ! Tu me donnes le tournis, avec toi j'ai l'impression d'être dans l'affolement permanent et que ma vie est au ralenti par rapport à l'exigence de mouvement que tu me renvoies.

– Non, mais tu sais bien qu'il faut se bouger un maximum !

– Je sais, mais je peux très bien me réaliser dans un climat de quiétude. Toi, en revanche, fais attention, ton fonctionnement finit par être symptomatique. »

Certaines personnes ont une capacité à créer de l'affolement en transmettant une forme d'urgence à leurs interlocuteurs. Ce transfert peut se révéler positif s'il joue un rôle de « réveil » mais, dans la plupart des cas, il bloque certaines personnes qui ne sont pas dans ce mode de fonctionnement. Ne pas créer de l'affolement en permanence est une forme d'intelligence de situation.

L'affolement et la stigmatisation d'une urgence avec la nécessaire mise en action peuvent être pleinement justifiés en réponse à une crise conjoncturelle. Mais en aucun cas cela ne

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

doit devenir le mode récurrent, au risque de créer des environnements de stress synonymes d'épuisement professionnel. C'est l'histoire de la maison qui brûle que l'on raconte aux enfants : « Vite, vite, la maison brûle, venez vite ! » Ce n'était pas vrai. La deuxième fois, la personne revient en disant : « Vite, vite, la maison brûle, venez vite ! » Ce n'était pas vrai non plus. La troisième fois, la même personne vient et dit : « Vite, vite, la maison brûle, venez vite ! », mais personne ne vient, et la maison brûle réellement cette fois-ci. L'affolement peut engendrer un stress non productif et, en même temps, brouiller les signaux qui permettent de savoir à quel moment une organisation est en crise et quand elle ne l'est pas.

Êtes-vous en affolement permanent ? Prenez-vous le temps d'échanger de manière posée avec vos interlocuteurs ? Êtes-vous constamment en mode d'urgence de réalisation et de production ? Si c'est le cas, pensez-vous que cela soit toujours nécessaire, et quelles sont les conséquences dommageables de ce type de comportement ? Lorsque vous devenez alarmiste, prenez le temps de poser les raisons objectives qui pourraient vous mettre en péril en regard des solutions plus ou moins facilement applicables et veillez à adapter votre discours en fonction de ce premier travail de mise à plat de la situation. Réduire son affolement naturel peut, dans un premier temps, consister simplement à avancer des éléments de solution en énonçant le problème qui vous taraude.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 89

Certaines choses ne s'achètent pas

« Si vous n'y arrivez pas, vous n'avez qu'à externaliser et trouver des compétences externes que vous achèterez pour satisfaire votre besoin !

– Faire intervenir une société ne répondra pas fondamentalement à notre problème de management. La solution ne réside pas dans l'achat d'une prestation externe, mais dans un travail de fond sur nous. Reconstruire du sens ne s'achète pas mais se gagne au quotidien par nos pratiques et nos comportements. »

Cet échange entre un dirigeant et son DRH est révélateur de la recherche de la solution externe miracle. Le simple fait de l'acheter est censé résoudre le dysfonctionnement. La facilité consiste à prendre « sur étagère » une clé dont l'usage peut donner l'impression que le point qui posait problème est traité. S'avouer que certaines choses ne seront réglées que par un travail personnel et qu'une consommation externe n'est pas la solution est une forme d'intelligence de situation.

L'achat ne résout rien mais donne accès à une ressource pour trouver une solution. Que ce soit dans le fonctionnement des entreprises ou même dans la vie de tous les jours, l'achat d'un bien ou d'un service ne peut pas tout résoudre. Il existe toujours une part de travail interne et personnel nécessaire en termes d'apprentissage, de compréhension et de résolution de problème.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Par exemple, si vous voulez apprendre à bien manager une équipe, vous pourrez faire appel à des conseils externes et à des ouvrages. Ces apports externes ne seront que des ressources supplémentaires pour vous aider dans la tâche que vous vous êtes assignée, mais le plus gros du travail résidera dans le diagnostic de votre capacité à manager et dans la mise en place d'actions d'amélioration. Le consumérisme en termes d'apprentissage n'existe pas, tout comme pour tout ce qui traite de l'autodiagnostic et de l'amélioration continue de ses pratiques. C'est cette part de travail personnel qui ne peut pas s'acheter. L'équilibre consiste à savoir mobiliser des apports externes pour créer une dynamique d'apprentissage personnel et l'alimenter par ces mêmes apports externes.

Succombez-vous à la tentation consumériste ? Ou, au contraire, vivez-vous en mode autarcique en refusant tout apport externe ? Prenez, par exemple, un problème auquel vous avez été confronté récemment et interrogez-vous sur la part d'aide externe et la part de résolution par vous-même. Pensez-vous que vous auriez pu et dû plus agir par vous-même et moins faire appel à l'extérieur ?

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 90

Le sens politique

« Mais comment a-t-elle pu faire accepter son projet ? Tout paraissait perdu et, au dernier moment, elle a su mobiliser les appuis qui étaient nécessaires.

– Sa force réside dans sa capacité à se créer un réseau et à prendre du temps pour faire du lobbying.

– Son projet a été choisi parce qu'elle a pris le temps de convaincre un nombre important de personnes en construisant son projet avec ces mêmes personnes, qui sont devenues ses prescripteurs. Elle a un vrai sens politique. »

L'échange *a posteriori* sur la validation d'un projet illustre la capacité d'une personne ou d'un groupe à savoir se créer un réseau de sponsors. Résumée par la notion de sens politique, cette capacité participe à l'intelligence de situation.

La capacité d'un individu à faire accepter ses projets et à les faire valider par les différentes instances des pouvoirs est une compétence que nous appelons le « sens politique ». Cette compétence se matérialise à plusieurs niveaux.

Le premier niveau est d'être en mesure de déterminer pour un projet et/ou un environnement les acteurs clés, c'est-à-dire toutes les personnes qui ont un pouvoir absolu et relatif sur les principales décisions attendues. Il s'agit d'entretenir avec ces derniers des contacts d'informations et des échanges pour les

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

rassurer et les informer de ce qui est important tant pour eux que pour l'objectif du projet. C'est un travail de lobbying auprès des principaux décideurs qui consiste à privilégier des relations bilatérales d'explication avant des réunions collectives.

Le deuxième point de cette compétence concerne la capacité d'argumentation et de communication. Il s'agit aussi de savoir gérer des interactions de présentation, de réponse et de controverse, voire d'opposition.

La troisième composante du sens politique consiste à savoir se créer différents réseaux de connaissances qui permettent d'être en contact avec les principaux décideurs et à avoir avec ces derniers des relations à plus ou moins long terme. De manière courante, on parle de « réseautage » ou de « couverture des décideurs ».

Êtes-vous un animal politique et savez-vous vous créer vos réseaux de sponsors ? Pour répondre à cette question, faites la liste des personnes influentes dans votre environnement et calculez la part de celles que vous connaissez personnellement et que vous pouvez solliciter quand vous le souhaitez. Si cette part est inférieure à 50 %, partez en « campagne politique ».

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 91

Prendre des coups

« Tu as vu comme Christine s'est fait descendre sur le projet X ?

– Ne m'en parle pas ! J'aurais été elle, je me serais levé et je serais sorti ! Compte tenu du temps et de l'investissement passés sur la préparation de ce projet, elle n'aurait pas dû les laisser démonter son plan opérationnel comme ça !

– En tout cas, moi, ça ne me donne pas envie de présenter quoi que ce soit d'innovant. »

La situation précédente illustre le fait d'être attaqué de manière plus ou moins élégante et justifiée dès que l'on rend publiques ses productions. L'intelligence de situation ne consiste pas à faire preuve de paranoïa et/ou d'agressivité, mais revient à savoir esquiver les coups tout en montrant la robustesse de ses productions.

L'exposition sur la place publique d'une production entraîne obligatoirement des critiques visant à apprécier sa qualité et à la faire évoluer. Les critiques émises peuvent parfois être désobligeantes et blesser les auteurs des productions en raison de leur caractère injustifié et/ou personnel. La situation est rendue également difficile par le fait que les personnes qui rendent publiques leurs productions ont fait un investissement en temps et en travail important et qu'elles attendent en retour des signes de reconnaissance. Mais, comme on a

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

tendance à voir les trains qui arrivent en retard et pas ceux qui arrivent à l'heure, la critique est plus développée que les louanges. Toute personne qui montre ce qu'elle fait doit s'attendre à la fois à prendre des coups et à préparer des arguments en réponse aux différentes critiques qui seront émises. C'est même cette étape ultime de test à la critique qui permet de valider complètement une idée et de lui octroyer la légitimité nécessaire. Ce mode de fonctionnement que certains appellent « se faire casser » n'aide pas à la participation et à la proposition d'idées nouvelles dont nous avons tant besoin. Des personnes qui ne sont pas à l'aise dans ce type de relations (tant pour faire face à la critique que pour y répondre) et dont le talent est certain préféreront rester dans l'ombre. La critique est un exercice indispensable et salutaire dans une logique d'amélioration et de progrès, encore faut-il que celle-ci soit suffisamment argumentée et orientée par une logique de construction.

Savez-vous tenir tête aux critiques et y répondre, ou êtes-vous tétanisé dès que l'on vous les adresse ? Pour évaluer votre capacité à prendre des coups et à tenir sur le ring, avez-vous tendance à vous énerver à la première critique ? Si c'est le cas, prenez toute critique comme un moyen d'améliorer votre production et faites-vous une liste des critiques potentielles et des arguments de réponse.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 92

La surexposition négative

« On ne voit que lui, il est partout. Il est de toutes les réunions, son nom est sur tous les documents.

– On en vient même à se demander quand il travaille. Dès qu'il y a une réunion où il faut se montrer, il est au premier plan.

– Soit c'est un surhomme, soit il passe plus de temps à se montrer qu'à réellement travailler. »

La situation retranscrite dans ce court échange montre qu'être présent est une bonne chose, mais que l'omniprésence peut nuire. Savoir appréhender le dosage entre les deux participe à l'intelligence de situation.

Dans toutes les organisations humaines – entreprises, associations, administrations, etc. –, il n'est pas rare de voir certaines personnes occuper le devant de la scène. Cette occupation est un équilibre entre se montrer et être en retrait. Certains disent qu'il faut savoir être présent tout en restant discret. Le paradoxe est que, pour exister collectivement, il faut se montrer, mais qu'un excès de représentation peut engendrer l'effet inverse de celui recherché, c'est-à-dire la non-considération. La surexposition peut être perçue comme une volonté de monopoliser l'espace public au détriment des autres, dans une logique de promotion personnelle narcissique. Cela conduit à une impression de « trop » et d'imposition sans diversité des points de vue et des personnes. De plus, l'individu a un besoin

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

de variété pour renouveler son environnement et éviter l'ennui. Les images qui lui sont proposées nécessitent d'être changées.

Inversement, par timidité, réserve et/ou extrême humilité, certaines personnes préfèrent rester dans l'ombre. Ces positionnements sont propres au caractère des uns et des autres. Certaines personnes préfèrent ne pas s'exposer, jugeant que cela présente peu d'intérêt par rapport au travail de fond. D'autres, au contraire, ont besoin et aiment l'aspect « show » de l'activité, dans une optique de construction d'une image tant pour eux que pour l'institution qu'ils représentent. Une personne en position publique, qui doit se montrer pour exister, doit le faire de manière organisée pour être vue sans pour cela créer un sentiment de surexposition qui se traduirait par un rejet.

Avez-vous l'impression de trop vous montrer ou au contraire de ne pas assez vous faire valoir ? Si vous n'osez pas vous faire valoir, assumez-vous pleinement ce rôle de l'ombre que vous vous donnez ou préféreriez-vous être plus visible ? Dans les deux cas, définissez dix actions à mener sur les trois prochains mois et évaluez-en les résultats.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 93

Apprendre à dire non

« Zut, zut, zut et encore zut, je me suis fait avoir une fois de plus !

– Il t'a refilé des choses à faire et tu n'as pas su lui dire non ?

– Chaque fois il me fait culpabiliser et, au final, je repars avec quelque chose que je ne devrais pas accepter, car ce n'est pas à moi de le faire.

– Tu devrais peut-être t'opposer davantage à lui, même si ce n'est pas naturel pour toi. »

La situation décrite fait état d'un sentiment de frustration de la part d'une personne qui a dit oui, alors qu'elle aurait souhaité dire non. Savoir dire non de manière constructive et sans conflit constitue une forme d'intelligence de situation.

Pour illustrer cette situation de personnes qui ne savent pas dire non et qui se laissent « refiler » plein de choses à faire, la métaphore du singe sur l'épaule est très souvent mobilisée. Lorsqu'une personne se fait « refiler » quelque chose à faire, un singe passe de l'épaule de celui qui s'est débarrassé d'un dossier à celle de celui qui l'a pris en charge. Ainsi, certaines personnes sont très douées pour se débarrasser des singes et d'autres pour les récupérer.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Sans tout refuser systématiquement, il s'agit de s'interroger sur ce qu'il est normal d'accepter et ce qui doit être fait dans le cadre du périmètre du poste occupé. Sans opter pour un comportement caractériel, comment bien se positionner sans se faire envahir ? Si ce thème n'est pas traité, il y a un risque de dérives important. Les personnes qui prennent en charge des tâches de manière contrainte ont un risque de surcharge d'activité et de stress associé. La motivation à réaliser ces tâches ne sera probablement pas au rendez-vous et entretiendra un sentiment d'injustice. La solution consiste à avoir une action en direction de ceux qui ne savent pas dire non et ceux qui ont tendance à donner trop de choses à faire à leurs collaborateurs. Pour les premiers, il s'agit de leur donner des registres d'argumentation et de positionnement. Pour les seconds, il est important de les sensibiliser sur la non-productivité d'une demande forcée et contrainte.

Savez-vous dire non, défendre votre territoire et ne pas prendre en charge des tâches qui ne sont pas de votre ressort ? Y a-t-il des personnes devant qui vous n'osez rien dire et de qui vous acceptez tout ? Si tel est le cas, demandez à la personne de vous préciser par écrit ce qu'elle attend de vous et inversement ; vous lui répondrez en donnant vos arguments de manière plus libre. Cela peut être une phase transitoire avant de vous sentir capable d'être en situation de négociation face à des personnes qui vous impressionnent.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 94

La difficulté de dire des choses difficiles

« C'est plus fort que moi, je n'arrive pas à dire à mes collaborateurs qu'ils ont mal travaillé et qu'ils devront en assumer les conséquences.

– Tu ne leur donnes que les bonnes nouvelles.

– Je culpabilise à l'idée de les contrarier et je déteste annoncer des mauvaises nouvelles. Mais, en même temps, je le vis mal.

– Oui, d'autant que tu sais que cela risque de dégénérer et de nuire à tout le monde. »

La situation présentée montre un responsable qui a peur d'annoncer les mauvaises nouvelles à ses collaborateurs et qui s'enferme dans un cercle vicieux de non-communication, avec un risque de pourrissement de situation et de mécontentement de ses collaborateurs. La capacité à prendre sur soi pour annoncer des choses difficiles participe à l'intelligence de situation.

Par peur de faire de la peine et de ne plus avoir une reconnaissance en retour, par difficulté à affronter une opposition et à construire une argumentation ou par manque de confiance, les vrais problèmes et les choses qui « fâchent » ne sont pas toujours dits de manière franche et constructive. Certaines personnes privilégient les relations et les échanges au cours desquels elles annoncent des bonnes nouvelles à leurs collaborateurs.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Par peur de l'affrontement et/ou de la justification de décisions qui remettent en cause un équilibre relationnel acquis, ces personnes vont soit ne rien faire (et attendre que l'information soit adressée à leur collaborateur par un autre canal), soit prendre sur elles pour effectivement communiquer. Lars von Trier, dans son film *The Director*, met en scène un chef d'entreprise qui invente un directeur fictif ; lorsqu'il doit annoncer une décision difficile, il dit que c'est ce dernier qui en est à l'origine et que lui n'y est pour rien…

Les conséquences de cette attitude peuvent être très dangereuses pour le bon fonctionnement de l'organisation. Le manager timoré se retrouve enfermé dans une spirale de mécontentement à son encontre. Les collaborateurs attendent une franchise et des messages clairs sur ce qu'on attend d'eux. Le fonctionnement prend alors la forme d'un jeu de chat et de souris où les deux parties adoptent un comportement de façade neutre et un comportement souterrain enclin à la paranoïa et à la critique.

Si vous avez peur de dire des choses difficiles, commencez vos échanges par ce qui va bien, puis abordez ce qui ne va pas. Le fait de commencer par le positif mettra vos interlocuteurs en situation d'écoute bienveillante, et vous pourrez traiter de ce qui ne va pas par la suite, une fois la relation de confiance bien installée.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Changer

Changer, c'est perdre un existant connu pour un avenir incertain justifié par le progrès. Les situations du quotidien sont des éléments d'expérimentation qui, une fois capitalisés, permettent à ceux qui y participent d'évoluer et de changer leurs manières de faire et d'être. La contrainte de l'action et son obligation de réussite forcent à s'interroger sur les facteurs de réussite et ainsi sur ce qu'il est important de faire par rapport à ce que l'on fait et sait faire. Cette confrontation active au réel est une source de changement.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 95

Ça fait son chemin

« Ça fait six mois que je lui présente les bienfaits de la nouvelle organisation et la façon dont elle répondra à ses nombreuses contestations, mais il y est toujours opposé et me répète que seul le business est important.

– Pas étonnant ! Ta réorganisation, pour lui, c'est de la réflexion inopérante ; parle-lui de clients, de marges, de prospects… Tu verras, ça l'interpellera et l'idée de réorganisation fera son chemin. »

La situation montre que des solutions, aussi brillantes soient-elles, doivent convaincre et pour cela interpeller les principaux partenaires pour qu'ils les intègrent dans leur environnement. Faire en sorte que les solutions fassent leur chemin participe à l'intelligence de situation.

Certaines solutions évidentes peuvent être refusées, car elles touchent directement les valeurs, les centres d'intérêt ou les principes de certaines personnes. Toute proposition n'étant pas en relation avec les points d'accroche précédents sera refusée ou ignorée. Tout individu se construit un prisme d'intérêts et aura tendance à sélectionner ce qui entre dans ce prisme, de manière plus ou moins absolue selon les personnes. Toute innovation par rapport à ce qui se fait pourra se voir rejetée, et seul un travail de traduction par rapport aux intérêts des personnes concernées permettra de faire admettre une innovation. La situation précédente montre qu'il ne faut pas

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

parler de réorganisation (jugée trop théorique) mais d'augmentation du nombre des clients et des marges pour amener aux évolutions d'organisation envisagées. Il faut comprendre les intérêts du moment et/ou des personnes et avoir une idée du temps nécessaire pour que l'idée fasse son chemin. Cela peut être immédiat ou au contraire prendre du temps. Ce « temps d'incubation » doit être envisagé et intégré aux différents projets de changement pour que ces derniers réussissent. Il s'agit d'envoyer de multiples signaux qui vont se propager et faire converger vers un projet de changement.

Savez-vous décoder les centres d'intérêt de vos interlocuteurs, leur adresser des messages et évaluer le temps d'incubation de ces derniers ? Ne soyez pas trop pressé et prévoyez, au moins un ou deux mois avant le lancement d'un projet majeur, une phase d'information au cours de laquelle votre projet fera son chemin.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 96

Le risque des formules toutes faites

« Pour toute réponse à nos interrogations sur le pourquoi d'une telle réforme, nous avons eu "c'est le sens de l'histoire" !

– Dans le même registre, on aurait pu avoir "le sens de la météo" ou encore "le sens de l'astrologie".

– C'est comme si tout semblait s'imposer et que nous n'avions aucune possibilité de faire bouger les choses ni d'apposer notre empreinte sur le déroulement des événements. »

La situation décrite montre les limites des formules enfermantes. « Le sens de l'histoire » prend une forme dogmatique et met l'auditoire en situation de subir plus que d'agir. Le fait de savoir utiliser ces formules et surtout de ne pas créer des impasses participe à l'intelligence de situation.

Il existe des formules toutes faites qu'il importe d'utiliser avec parcimonie et en bonne connaissance des effets et des réactions qu'elles génèrent : « L'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt », « On ne fait pas d'omelette sans casser d'œufs », « Décider, c'est faire des choix », etc. En tant que raccourci d'une idée plus générale et expression forte par les mots qu'elles mobilisent, ces expressions ont un intérêt : marquer l'auditoire. Avec des degrés de vérification très approximatifs qui les font ressembler à des brèves de comptoir, elles peuvent

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

décrédibiliser le discours de celui ou celle qui les tient. Elles peuvent aussi choquer et gêner l'auditoire qui se voit infliger des réalités sans fondement.

Parfois utilisées par leur auteur quand ce dernier est à court d'arguments, elles peuvent être perçues soit comme un aveu d'impuissance, soit comme le renforcement d'une volonté d'affirmation sans échange ni dialogue. L'idée n'est pas d'exclure l'utilisation des formules mais de qualifier le risque d'enfermement qu'elles peuvent générer sur un auditoire. Cet enfermement n'est pas absolu mais dépend du contexte et de l'auditoire, avec la difficulté que celui-ci n'est pas toujours homogène.

Dans vos discours, mobilisez-vous souvent des formules toutes faites un peu passe-partout ? Enregistrez-vous pour déterminer la fréquence des formules les plus mobilisées. Interrogez-vous sur leur pertinence et demandez-vous si ces dernières ne relèvent pas plus d'un tic verbal à corriger que d'un discours construit.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 97

Le cercle ouvert

« J'ai une réunion avec Anne et c'est vraiment agréable de travailler avec elle : elle est très organisée, mais elle nous laisse toujours la parole et la possibilité de mettre notre pierre à l'édifice.

– Elle est venue avec un projet d'organisation d'un événement structuré en termes de planning et de budget, mais elle nous a permis de construire tout le dispositif de communication pour l'accompagner.

– Comme elle le dit souvent : "Je vous offre un cercle ouvert que vous fermez comme vous le voulez." »

La situation présentée dans le dialogue précédent montre qu'il est important d'être structuré et de laisser simultanément des espaces d'expression et de production pour ceux qui participent. Être en mesure de prendre cette posture du cercle ouvert constitue une forme d'intelligence de situation.

L'équilibre entre la fermeture et l'ouverture en termes de participation n'est jamais aisé à trouver. La fermeture annihile les initiatives et peut mettre certaines personnes en situation de passivité. L'ouverture, si elle permet la participation, peut être chronophage et faire perdre en rapidité de décision et d'exécution. Le compromis symbolisé par le cercle ouvert consiste à proposer des éléments structurés et à laisser une partie par laquelle les personnes bricolent, déforment et reforment les éléments proposés, dans une logique de finalisation. Cela

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

permet à la fois d'être structuré et de tenir les exigences de la réflexivité tout en travaillant l'adhésion et la participation des différentes personnes concernées. En fonction des situations et des publics, la partie ouverte sera plus ou moins importante. Se pose alors la question de ce qui doit être dans la partie ouverte et ce qui doit être dans la partie fermée du cercle. L'évolution sociologique fait que de plus en plus de personnes veulent participer à la décision et refusent d'appliquer sans comprendre ni prendre part aux décisions à appliquer. En termes de management, le modèle d'obéissance tombe au profit de celui de cocontruction ; et l'image du cercle ouvert constitue un repère de sens et de méthode.

Laissez-vous des espaces de coconstruction à vos interlocuteurs ou, au contraire, avez-vous tendance à imposer tout de suite vos idées et vos méthodes ? Si votre mode d'intervention est trop directif, obligez-vous à avoir un élément que vous ne produirez pas et que vous laisserez les personnes concernées produire.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 98

Le temps est la règle et l'urgence, l'exception

« Je n'étais pas encore rentré chez moi que j'apprenais par mon Blackberry que ce que nous avions fait en réunion l'après-midi était obsolète et qu'il fallait tout reprendre car, entre-temps, notre chef avait reçu un mail modifiant nos objectifs.

- C'est tout le temps comme cela, tout est à faire pour hier et ce que l'on fait un jour on le défait le lendemain.

- L'urgence est la règle et le temps est l'exception, alors que cela devrait être le contraire, même avec un délai rapide pour répondre à l'exigence de réactivité. »

La situation est révélatrice de l'emballement des entreprises et du risque de stress associé pour les individus. Savoir prendre du temps tout en étant réactif et sans être dans l'urgence constitue assurément une composante de l'intelligence de situation.

Parvenir à arrêter la pression et à se donner du temps pour réfléchir apparaît comme une gageure irréalisable dans les entreprises actuellement. La frénésie de changement et de transformation, les attentes de nouveautés des marchés, l'informatique et les moyens de télécommunication sont autant d'éléments qui expliquent que tout se fait dans l'urgence et en

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

réaction à des demandes. Les personnes ont de moins en moins de temps pour proposer des projets et pour réfléchir. Tout doit être fait pour la veille. L'accélération du rythme, parfois nécessaire, ne se justifie pas tout le temps et certaines actions menées dans l'urgence peuvent conduire à beaucoup d'erreurs qui nécessiteront des temps de correction plus importants que ceux gagnés par la supposée accélération. Ce constat nous amène à repenser la relation entre l'urgence et le fait de se donner le temps. Sans privilégier l'une ou l'autre des orientations, il semble nécessaire d'opérer des formes d'organisation où l'urgence et le temps s'intercalent pour créer des moments d'accélération et de temporisation. C'est peut-être ce qui a poussé certaines entreprises à accorder des temps de réflexion à leurs salariés sur leur temps de travail. De même, la technique dite « de la porte fermée » consiste à s'isoler une demi-journée par semaine pour traiter des sujets de fond sans être dérangé ni devoir réagir à de multiples sollicitations.

Êtes-vous de ceux qui courent toute la journée en vous disant que vous n'y arrivez pas et que vous avez de plus en plus de choses à faire et pas une minute à vous pour réfléchir ? Si la réponse est positive, bloquez-vous des moments en vous isolant des interactions. Vous trouverez ainsi des temps de respiration au rythme accéléré du fonctionnement quotidien.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 99

Lâcher prise

« Il est au bureau dès 7 heures le matin, il bosse comme un fou, contrôle tout, planifie le moindre geste des membres de son équipe.

– Sauf qu'à vouloir tout contrôler il lui arrive d'avoir deux ou trois rendez-vous en même temps. Pour aller le voir, on se croirait chez le médecin, on doit patienter dans le couloir !

– En fin de semaine, il n'est plus vraiment lui-même et sa fatigue se traduit par de l'agressivité. On devrait lui conseiller de lâcher prise. »

La situation montre le risque de vouloir tout contrôler et tout planifier et l'intérêt de laisser un peu de « mou » en faisant confiance aux autres et en se laissant porter par ce qui n'était pas prévu. Cette capacité à savoir « lâcher prise » participe ainsi à l'intelligence de situation.

Au travail comme dans sa vie personnelle, le fait de vouloir tout contrôler, maîtriser, planifier est à la fois sécurisant et restrictif. C'est sécurisant, car on a une impression de contrôle sur les événements, et restrictif, parce que l'on risque une surcharge de travail et que l'on se ferme à des possibilités non prévues. Il faut savoir être rigoureux mais, à certains moments, se laisser porter par les événements afin de pouvoir en profiter pleinement sans les contraindre par une logique qui n'est pas toujours la bonne.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Dans le bouddhisme, on trouve la notion d'équanimité, qui symbolise la capacité de détachement par rapport à une situation, un sentiment, une émotion, de telle manière que celui qui les vit soit en mesure de les regarder avec recul. Peut-être encore plus dans la sphère professionnelle que dans notre environnement personnel, nous avons du mal à « lâcher prise » par peur de nous voir reprocher que nous ne savons pas où nous allons et que tout n'est pas « sous contrôle ». L'équilibre individuel passe par des moments de lâcher prise pour faire entrer de nouvelles expérimentations qui viendront enrichir la base de règles existantes.

Arrivez-vous facilement à lâcher prise ? Êtes-vous déstabilisé quand vous cessez d'être en mode de contrôle binaire « fait/pas fait », « important/pas important » ? Faites l'expérience de ne rien dire, de ne pas intervenir et de laisser les situations se dérouler d'elles-mêmes. Vous verrez que vous percevrez des idées, des propositions et des actions qui vous auraient échappé autrement.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Situation n° 100

Faire bouger les lignes

« Il m'a à moitié injurié quand je lui ai suggéré de changer de bureau alors que celui que je voulais lui proposer est beaucoup mieux. Mais, avant même que j'aie pu lui expliquer quelque chose, il m'a dressé une fin de non-recevoir.

– C'est presque normal, il te voit arriver comme un opposant car il a peur.

– Comment sortir de cette impasse ?

– Avant tout changement, pense à "faire bouger les lignes". Demande-lui quel bureau il aimerait dans l'idéal. »

La situation décrite montre la difficulté d'acceptation du changement et le nécessaire travail de préparation pour faire évoluer les personnes quant à la représentation qu'elles ont de leurs acquis et de la valeur de ces derniers. Ce que l'on désigne par l'expression « faire bouger les lignes » constitue une capacité à faire changer et s'inscrit pleinement dans l'intelligence de situation. Cela consiste à ce que les personnes concernées puissent appréhender la réalité autrement, de telle manière qu'elles envisagent le changement plus comme une opportunité que comme une contrainte.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Les propositions de transformation sont très souvent contestées avant même d'avoir été envisagées et surtout repositionnées dans une finalité collective et à long terme. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce refus. La non-explication du changement peut engendrer une crainte de perte d'identité. L'incompréhension des enjeux et de l'importance du changement proposé à moyen et long termes peut amener à considérer celui-ci comme un effort inutile. La légitimité de la personne qui propose les évolutions est un autre critère d'appréciation et d'acceptation.

Le changement est un saut dans l'inconnu qui demande un effort synonyme de prise de risque que certains ne désirent pas. Tout individu a peur du changement, et ce n'est que sa raison qui le fait accepter. Il faut arriver à faire bouger les lignes, c'est-à-dire à mettre les acteurs en situation d'expérimentation sur des sujets qui les amèneront à revoir leur posture sans pour autant être en contradiction avec leur point de vue initial.

Êtes-vous de ceux qui revendiquent le « ça passe ou ça casse » en obligeant les personnes, sans faire bouger les lignes auparavant ? Ou, au contraire, savez-vous prendre le temps de la préparation au changement ? Les environnements professionnels ne donnent pas toujours le temps pour « faire bouger les lignes », mais l'acceptation des changements majeurs passe par ce travail de déracinement. Apprenez à décoder les attentes des personnes concernées et à trouver la bonne opportunité d'expérimentation.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

BILAN

Votre capacité de capitalisation

Dans ses travaux, le sociologue anglais, Anthony Giddens (*La Constitution de la société*, PUF, traduction française, 2005) montre que l'action est permise par les ressources de la structure et que ce sont les résultats de cette même action qui alimentent les ressources. L'action ne peut être réalisée que parce que des moyens constitués antérieurement sont à sa disposition et que ces derniers sont issus de la capitalisation des actions passées. Les vingt situations décrites dans ce chapitre visent à orienter le lecteur vers des manières concrètes et opérationnelles de capitalisation. La capacité de capitalisation a été envisagée au travers de trois notions : la production, l'apprentissage et le changement (« Je sais produire pour la collectivité, apprendre et faire changer les systèmes auxquels je participe »).

Ce qui est produit doit servir et être utile. L'utilité est un concept relatif, dont l'appréciation reste très individuelle. Néanmoins, les ressources consommées ne doivent pas l'être pour rien, et les résultats de l'action qu'elles ont permis prennent la forme de productions visibles et utilisées pour différents besoins. Toute action a une finalité de production,

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

mais c'est aussi une occasion d'apprentissage, un retour sur ce que l'on sait et une évolution de ce même savoir avec l'objectif de faire mieux et de faire changer ce qui est à améliorer.

Pour aller plus loin et alimenter votre intelligence de situation, nous vous invitons à porter votre réflexion autour de trois questions :

Production : savez-vous engendrer des productions qui répondent à des besoins ?

Apprentissage : apprenez-vous quelque chose de nouveau à chaque interaction ?

Changement : le changement est-il pour vous une hygiène de vie ?

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Conclusion

Une petite histoire pleine… d'intelligence de situation

Il était une fois des militaires tchèques qui réalisaient un exercice de terrain dans les Alpes suisses. En dépit de leurs compétences en sens de l'orientation et de leur habitude des manœuvres sur le terrain, ces derniers se perdirent en montagne. N'ayant pas prévu l'équipement nécessaire pour camper une nuit en montagne, ces militaires couraient un grave danger. Ils ne disposaient d'aucun instrument de positionnement ou de radio, puisqu'ils étaient partis pour faire une course d'orientation et non une manœuvre sur plusieurs jours. Ne les voyant pas revenir, les différentes autorités se lancèrent à leur recherche jusqu'à la nuit tombante, sans succès. Au petit matin, le groupe de militaires parvint à retrouver son chemin vers le camp, au grand soulagement de tous. Interrogés, les militaires avouèrent qu'ils s'étaient servis d'une carte qu'un des militaires avait dans sa poche pour retrouver leur chemin. Une fois le contenu de la carte analysé, on s'aperçut que celle-ci n'était pas une carte des Alpes mais un relevé topographique de la chaîne des Pyrénées.

Que nous enseigne cette histoire relatée par le psychosociologue Karl Emmanuel Weick ?

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

L'interview des militaires sur leur manière de fonctionner en crise est une forme de condensé d'intelligence de situation. La carte a joué un rôle d'interface neutre entre eux – limitant les velléités de pouvoir de certains et rassurant les autres. Elle a constitué un prétexte d'échange entre les acteurs au cours duquel ils ont pu s'exprimer et enrichir leur point de vue et leur intelligence collective. Et si l'intelligence de situation était un moyen de construction de l'intelligence collective qui manque tant aux individus ? On la déplore, on la souhaite… Mais comment chaque personne, isolément, peut-elle contribuer à l'intelligence collective ? Peut-être en faisant preuve d'intelligence de situation !

L'intelligence de situation serait en fait la capacité à construire les conditions de l'expression individuelle pour l'action collective. Cette capacité est un équilibre entre le caractère limitatif des routines, la perception des éléments de la réalité et le jeu individuel des acteurs.

Une autre histoire de Karl E. Weick dans son travail sur la théorie du *sensemaking* nous éclaire à ce sujet : elle est connue sous le nom d'« accident de Mann Gulch » (et relatée dans un article dont on peut trouver une traduction en français par Hervé Laroche dans *Le Sens de l'action* coordonné par Bénédicte Vidaillet). Weick décrit la situation suivante : des pompiers de ville sont envoyés en renfort pour éteindre un feu de plaine ; placés sous l'autorité d'un chef qu'ils ne connaissent pas, ces pompiers vont être pris dans les flammes ; en réel danger, les soldats du feu doivent déroger à leur fonctionnement habituel et trouver des solutions alternatives pour s'en sortir indemnes : une des stratégies gagnantes, synonyme de survie pour les pompiers, va être d'échanger entre eux afin de partager les bonnes idées et ainsi créer un contre-feu (allumer un feu et ensuite l'éteindre pour se réfugier dans la zone brûlée, car un feu ne se propage pas sur une zone déjà brûlée). Cette stratégie, rendue possible par l'intelligence de

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

situation des participants au cours d'un échange constructif en dépit de conditions extrêmement difficiles, a permis la survie d'individus.

L'intelligence de situation est un alliage entre deux éléments distincts : le premier est individuel, c'est une capacité ; le second est collectif et dynamique. La réunion des deux permet d'appréhender la capacité de tout un chacun à transformer tous les échanges du quotidien en moments d'échanges collectifs afin de favoriser la réalisation des objectifs tant individuels que collectifs.

© Groupe Eyrolles

- tirage n° 36270

Bibliographie

Gaston BACHELARD, *L'Intuition de l'instant*, Livre de Poche, LGF, 1994.

Isabelle FILLIOZAT, *Les Autres et moi. Comment développer son intelligence sociale*, JC Lattès, 2009.

Anthony GIDDENS, *La Constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, PUF, 2005.

Vincent LENHARDT et Philippe BERNARD, *L'Intelligence collective en action*, Pearson Village Mondial, 2e édition, 2009.

Gareth MORGAN, *Images de l'organisation*, De Boeck, 1999.

Luigi PIRANDELLO, *Six personnages en quête d'auteur*, Livre de Poche, LGF, 2006.

Karl R. POPPER, *Conjectures et réfutations. La croissance du savoir scientifique*, Payot, 2006.

Nathalie SARRAUTE, *Pour un oui ou pour un non*, Gallimard, 1999.

Paul VALÉRY, *Œuvres*, La Pléiade, tome I (1957), tome II (1963), Gallimard.

Bénédicte VIDAILLET (coordonné par), *Le Sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, 2003.

Ludwig WITTGENSTEIN, *Recherches philosophiques*, Gallimard, 2005.

© Groupe Eyrolles

Composé par Nathalie Bernick

N° d'éditeur : 3929

Dépôt légal : septembre 2009

- tirage n° 36270